

Andrzej Chodyński

Odpowiedzialność
ekologiczna
w proaktywnym
rozwoju przedsiębiorstw

Andrzej Chodyński

Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw

Kraków 2011

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje: prof. zw. dr hab. Małgorzata Bednarczyk,
prof. zw. dr hab. inż. Jan Stachowicz

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Magdalena Polek

Korekta: Kamila Zimnicka-Warchoł

Tłumaczenie na język angielski: Ben Koschalka, Piotr Krasnowolski

ISBN 978-83-7571-126-4

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2011

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2011

Sprzedaż prowadzi:

Księgarnia U Frycza

Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków

tel./faks: (12) 252 45 93

e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział I. Odpowiedzialność ekologiczna	
w modelach rozwoju przedsiębiorstw	25
1. Przedsiębiorstwo jako organizacja	25
2. Przedsiębiorstwo jako podmiot działający w dynamicznym otoczeniu	28
3. Ewolucja poglądów dotyczących przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialności	39
3.1. Teorie przedsiębiorstwa	39
3.2. Ekonomiczna, społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	45
3.2.1. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy	45
3.2.2. Charakterystyka oraz znaczenie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	50
3.2.3. Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w dokumentach międzynarodowych ...	59
4. Proekologiczny rozwój przedsiębiorstwa – pojęcie i modele rozwoju	62
4.1. Model krzywej S i dendrogramy	66
4.2. Model liniowy L. Greinera	68
4.3. Model R.E. Quinna i K. Camerona	70
5. Ewolucja form organizacyjnych w procesie rozwoju przedsiębiorstw	73
5.1. Przedsiębiorstwo i zgrupowanie kapitałowe przedsiębiorstw	75
5.2. Sieci powiązań	79
5.2.1. Alianse strategiczne i kooperencja	84
5.2.2. Klastry	88
5.2.3. Organizacje wirtualne	90
Rozdział II. Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa a obszary szans i zagrożeń ekologicznych	
93	
1. Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa w skali globalnej oraz jego uwarunkowania ekologiczne	93
1.1. Rozwój przedsiębiorstwa na rynku globalnym	100
1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa	106
1.3. Proaktywność strategii rozwojowych w odniesieniu do środowiska naturalnego a konkurencyjność przedsiębiorstwa	116

1.3.1. Strategia proekologiczna przedsiębiorstwa	123
1.3.2. Uwarunkowania ekologiczne strategii rynkowej przedsiębiorstwa	126
2. Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa w skali regionalnej i lokalnej oraz jego uwarunkowania ekologiczne	129
2.1. Rola przedsiębiorstwa w rozwoju regionalnym i lokalnym	130
2.2. Wykorzystywanie doświadczeń przedsiębiorstw przez inne podmioty działające w skali regionalnej i lokalnej ...	135
3. Sektorowe i regionalne uwarunkowania realizacji odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstwa	143

Rozdział III. Orientacja przedsiębiorcza w budowie kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa

1. Kompetencje a proekologiczna orientacja przedsiębiorcza	153
2. Odpowiedzialna przedsiębiorczość w proaktywnym rozwoju firmy	155
2.1. Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczego	158
2.2. Marketingowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczego	165
2.2.1. Wartości ekologiczne w działaniach marketingowych	166
2.2.2. Wymagania rynku produktów ekologicznych	171
3. Przedsiębiorczość ekologiczna jako przejaw odpowiedzialnych zachowań firmy	173
4. Przedsiębiorczość a współczesne poglądy na zarządzanie organizacjami – aspekty odpowiedzialności ekologicznej	177
4.1. Ciągłe doskonalenie a innowacyjność	180
4.2. BPR a <i>lean management</i>	184
4.3. Zarządzanie wiedzą, organizacyjne uczenie się i wirtualizacja działalności	187
4.4. Tworzenie układów sieciowych z udziałem przedsiębiorstw	190
5. Realizacja w praktyce proekologicznej orientacji przedsiębiorczej przy wykorzystaniu wybranych metod	195
6. Tworzenie zielonych kompetencji przedsiębiorstwa jako odpowiedzialne, prorozwojowe działanie przedsiębiorcze	201

Rozdział IV. Odpowiedzialność ekologiczna we współczesnych modelach architektury biznesu

1. Ogólna charakterystyka modeli i architektury biznesu	208
2. Przesłanki i uwarunkowania realizacji proekologicznego modelu biznesu	216
3. Współczesne proaktywne modele biznesu uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną	221
4. Charakterystyka modeli biznesu uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną	225

4.1. Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu	225
4.2. Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu	232
5. Interesariusze w kształtowaniu proaktywnych modeli biznesu – aspekty odpowiedzialności ekologicznej	238
5.1. Rozwój teorii interesariuszy i kreowanie wartości dla interesariuszy	238
5.2. Komunikacja z interesariuszami z wykorzystaniem sprawozdawczości społecznej i ekologicznej	254
6. Efektywność ekologiczna w modelach biznesu	259
7. Wpływ rynku kapitałowego na modele biznesu – aspekty odpowiedzialności ekologicznej	264
Zakończenie	269
Bibliografia	275
Summary	303
Spis tabel i rysunków	316

Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań prowadzonych w niniejszej monografii jest problematyka proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na rolę odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstw jako czynnika tego rozwoju. Odpowiedzialność ekologiczna wynika z konieczności realizacji działań związanych z ochroną coraz bardziej zagrożonego przez człowieka środowiska naturalnego. Rozwój proaktywny opiera się na przyjęciu przez przedsiębiorstwo zachowań o charakterze antycypacyjnym, wyprzedzającym możliwość wystąpienia zmian; obejmuje także działania o charakterze przedsiębiorczym. Jest to zatem przeciwieństwo działań dostosowawczych, o charakterze reaktywnym. W literaturze przedmiotu przeważa pogląd, że działania proaktywne sprzyjają sukcesom firm na rynku. Proaktywność powinna pozwolić na unikanie bądź przełamywanie sytuacji krytycznych, na jakie przedsiębiorstwo narażone jest w swoim rozwoju.

Proaktywność związana z odpowiedzialnością ekologiczną może oznaczać dobrowolne działania ponad wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska naturalnego, wychodzące naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Tak rozumiana proaktywność ma wymiar zarówno globalny, regionalny, jak i lokalny. Oznacza ona, że przedsiębiorstwa powinny spełniać oczekiwania społeczne w ramach globalizacji swojej działalności, uwzględniając najwyższe standardy ekologiczne, a w trakcie realizacji tego procesu wdrażać te standardy na poziomie regionalnym i lokalnym, nawet jeśli nie wynika to z obowiązującego prawa. Proaktywność przedsiębiorstw związana z realizacją odpowiedzialności ekologicznej ma więc znaczący wpływ na szanse rozwojowe regionów.

W niniejszej monografii za punkt wyjścia rozważań o przedsiębiorstwie przyjęto założenie, że powinno ono być odpowiedzialne wobec swoich interesariuszy. Odpowiedzialność ta jest rozpatrywana w perspektywie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Ze względu na rosnącą rolę aspektu ekologicznego, który ma charakter globalny i wpływa na zróżnicowanie wyboru ścieżek strategicznych przedsiębiorstw, istotne znaczenie ma coraz szersze uwzględnianie problematyki środowiska naturalnego, które jest traktowane w literaturze przedmiotu jako „milczący interesariusz”. Podejście to uwzględnia oczekiwania przyszłych pokoleń, którym należy umożliwić korzystanie ze środowiska naturalnego. Położenie nacisku na rolę aspektu ekologicznego wynika między innymi z przyjętych przez społeczność międzynarodową założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*).

Rozpatrując odpowiedzialność ekologiczną jako czynnik proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw, w monografii zwrócono szczególną uwagę na współczesny paradygmat rozwoju, który uwzględnia równoważenie i integrację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. W niniejszym opracowaniu integrację i równoważenie, w ujęciu sytuacyjnym tych trzech grup celów przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej, traktuje się jako podstawę realizacji odpowiedzialności wobec interesariuszy. Równoważenie wymienionych celów w rozwoju przedsiębiorstwa może mieć charakter idealny, jak zakłada to koncepcja potrójnego fundamentu (*triple bottom line*), ale rzeczywista sytuacja może wymuszać położenie nacisku na cele ekonomiczne. Realizacja założeń rozwoju zrównoważonego oraz zasadność równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych znajdują odzwierciedlenie w tworzeniu współczesnej koncepcji biznesu określanej jako *sustainability business*. Oznacza to, że realizowane modele biznesu muszą być rozpatrywane w kategoriach efektywności zarówno ekonomicznej, jak i odnoszonej do aspektów społecznych oraz ekologicznych. W praktyce przejawem tego podejścia jest realizacja proaktywnych, innowacyjnych strategii ekologicznych korporacji w różnych obszarach aktywności biznesowej.

Odnosząc się do teorii interesariuszy, należy zwrócić uwagę, że podlega ona ciągłym zmianom. Przede wszystkim zmienia się pogląd na temat struktury interesariuszy, w szczególności wobec rozwoju przedsiębiorstw w skali globalnej, zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw i tworzenia korporacji transnarodowych. Zmianie ulegają również poglądy na temat powiązań między interesariuszami: następuje przejście od dwustronnych powiązań przedsiębiorstwo – poszczególni interesariusze do interakcji obejmujących również powiązania pomiędzy tymi ostatnimi. Zwraca się uwagę na to, że interesariusze pochodzą z różnych sektorów: biznesu, społecznego i publicznego. Koncepcja interesariuszy powinna uwzględniać zjawiska związane z rozwojem korporacji, a więc tworzenie grup kapitałowych, fuzji i powiązań typu sieciowego. W monografii przyjęto szerokie ujęcie interesariuszy, obejmujące przedstawicieli organów państwa, opinii publicznej i społeczeństwa.

Kierownictwa przedsiębiorstw są coraz bardziej świadome, że odpowiedzialne zachowanie prowadzi do sukcesu biznesowego, co pociąga za sobą skłonność do dobrowolnych działań. Oznacza to, że przedsiębiorstwa poza odpowiedzialnością ekonomiczną i prawną powinny podejmować działania zmierzające do ochrony i podwyższania standardów społecznych. Równocześnie coraz wyraźniej widać, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na globalnym rynku stanęły przed koniecznością uzyskiwania akceptacji społecznej dla swojej działalności¹. Najwyższy poziom utożsamienia z tą ideą ozna-

¹ *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*, Directorate General for Employment and Social Affairs, European Commission, Brussels 2001.

cza, że przedsiębiorstwa uznają siebie za „obywateli społeczeństwa” (*corporate citizens*), wykazując się aktywnością w poszukiwaniu wkładu w dobro społeczne. Dobro to może być również tworzone z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej. Rozwój koncepcji *corporate citizens* prowadzi do postrzegania roli przedsiębiorstw jako organizacji, które coraz częściej wchodzą w sferę będącą domeną władz publicznych, co może się przejawiać aktywną rolą firm w życiu społecznym. Przedsiębiorstwo realizujące zasady społecznej odpowiedzialności w zgodzie z wyznawanymi przez społeczeństwo wartościami jest pozytywnie odbierane przez to społeczeństwo, co zapewnia mu legitymizację społeczną. Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development) społeczna odpowiedzialność jest postrzegana jako etyczne zachowanie przedsiębiorstw wobec społeczeństwa. Oznacza to stałe, etyczne zaangażowanie przedsiębiorstw prowadzące do rozwoju ekonomicznego, czemu powinna towarzyszyć poprawa warunków życia pracowników i ich rodzin, a także społeczności lokalnych i całego społeczeństwa².

Wyraźnie podkreśla się, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa/biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) ma charakter strategiczny w jego działalności. Realizacja założeń CSR pozwala zwrócić uwagę na lepsze wykorzystanie zasobów, a także prowadzi do poprawy komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Warto zaznaczyć, że pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są często używane zamiennie. Słowo „biznes” odnosi się do funkcjonowania w określonej, specyficznej domenie, sferze działalności, a w ujęciu praktycznym może dotyczyć na przykład sektora działalności. Zatem przedsiębiorstwo (korporacja) może funkcjonować w kilku domenach (biznesach), realizując działania na rzecz zróżnicowanych grup klientów. Są też przedsiębiorstwa, które funkcjonują w tylko jednej domenie (w jednym biznesie). Również w niniejszej monografii pojęcia te są używane zamiennie.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw oznacza wychodzenie na przeciw oczekiwaniom społeczeństw. W konsekwencji prowadzi do pomnażania dobrobytu społecznego. Powoduje, że przedsiębiorstwo w swych działaniach uwzględnia nie tylko korzyści własne, ale także szeroko pojęte korzyści społeczne, wychodząc poza ramy myślenia w kategoriach doraźnych korzyści własnych. Odpowiedzialność może mieć charakter wymuszony – przez prawo, a także przez zorganizowane grupy nacisku (np. organizacje konsumenckie). Jednak przedsiębiorstwo, myśląc perspektywicznie, może realizować odpowiedzialność niewymuszoną, wynikającą z uświadomienia sobie znaczenia działań dobrowolnych. Stanowi to przejaw jego proaktywnych zachowań. Jednym z podstawowych zobowiązań przedsiębiorstwa wobec spo-

² *Corporate social responsibility: Making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, January 2000, s. 6.

łączeństwa jest odpowiedzialne dostarczanie produktów. Może ono polegać na zapobieganiu ich szkodliwości dla zdrowia oraz na realizacji przyjaznych dla środowiska naturalnego procesów produkcji i dystrybucji. W działaniach przedsiębiorstw ich odpowiedzialność w tym obszarze przekłada się na jakość i stopień innowacyjności produktów i procesów. Warto podkreślić, że działania przedsiębiorstw w obszarze CSR, w szczególności korporacji, są nakierowane na spełnienie oczekiwań szerokiej grupy interesariuszy, występujących nie tylko w przedsiębiorstwie, ale również w otoczeniu lokalnym, regionalnym czy globalnym.

W literaturze przedmiotu podkreśla się istotny wzrost znaczenia w ramach CSR problematyki ekologicznej³. Odpowiedzialność ekologiczna stanowi zatem znaczący element składowy odpowiedzialności społecznej. Pojawiają się również poglądy traktujące odpowiedzialność ekologiczną przedsiębiorstw jako pojęcie analizowane oddzielnie (*corporate environmental responsibility* – CER). Może się to wiązać z faktem, że aspekt ekologiczny może stanowić jeden z kluczowych czynników sukcesu na rynku. Wpływa więc na podejmowane w przedsiębiorstwach decyzje strategiczne, również w wymiarze globalnym, w szczególności w przypadku realizacji działań w sektorach o dużym zagrożeniu dla środowiska naturalnego. Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego mogą być podstawą do generowania nowych aktywności biznesowych. Przykładem może być produkcja wyspecjalizowanych urządzeń do ochrony środowiska naturalnego. Aspekt ekologiczny jest postrzegany jako wpływający na wartość i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Ma wpływ na realizowane strategie technologiczne. Analiza zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw wskazuje, że wśród różnych motywów tego procesu brany jest także pod uwagę aspekt ekologiczny. Ma on swoje odzwierciedlenie w pozytywnych, ale także niestety w negatywnych zachowaniach przedsiębiorstw. Wiąże się z jednej strony z szansami, jakie wynikają z tworzenia się grup klientów stawiających produktom i procesom podwyższone wymagania ekologiczne (ekokonsumenci), z drugiej jednak może stanowić zachętę do inwestowania w krajach o obniżonych wymaganiach co do ochrony środowiska naturalnego. Wykorzystywanie tej sytuacji i stosowanie obniżonych wymagań jest sprzeczne z poglądem o odpowiedzialności przedsiębiorstw, w tym przypadku ekologicznej. Odpowiedzialny, proaktywny rozwój przedsiębiorstwa na globalnym rynku powinien się bowiem opierać na podwyższonych standardach, także ekologicznych, i spełniać najwyższe wymagania światowe. Wskazane jest nawet, aby te wymagania dobrowolnymi działaniami przewyższać.

Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa oznacza zatem wychodzenie poza respektowanie wymogów prawnych – należy go postrzegać jako działa-

³ G. Aras, D. Crowther, *The social obligation of corporations*, „Journal of Knowledge Globalization” 2008, Vol. 1, 1, s. 43–59.

nia na rzecz spełnienia oczekiwań społecznych. Szanse na realizację takiego podejścia, także w odniesieniu do zagadnień ekologicznych, stwarzają działania przedsiębiorcze omawiane w niniejszej monografii. Przedsiębiorczość ekologiczna odnosi się do obszarów: biznesu, społecznego i publicznego. Wobec poglądów o powiązaniach występujących pomiędzy tymi trzema obszarami przedsiębiorczość ekologiczna staje się faktycznym warunkiem odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu uwzględnianie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych określa się również jako odpowiedzialną przedsiębiorczość.

Warto pokreślić, że w opracowaniach dotyczących omawianego tematu często na określenie nastawienia proekologicznego, oznaczającego dbałość o środowisko naturalne, używa się pojęcia zielonych korporacji, zielonych aliansów, a nawiązując do posiadanych zasobów (w szczególności niematerialnych) organizacji, pisze się o zielonych kompetencjach czy zielonym kapitale intelektualnym. Pojawia się także określenie zielonego biznesu, rozumianego dwojako: jako działanie w ramach prowadzonej działalności na rzecz ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne i – coraz częściej – jako aktywność w sektorze ochrony środowiska naturalnego. Występuje także pojęcie zielonych funduszy skłonnych inwestować w podmioty realizujące działania o charakterze proekologicznym. Nastawienie proekologiczne, wyrażające się przez odpowiedzialność ekologiczną, w niniejszej monografii jest rozpatrywane przede wszystkim z punktu widzenia możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej.

Opracowanie stanowi rozwinięcie treści zawartych w książce *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*⁴, gdzie odniesiono się do problematyki rozwoju przedsiębiorstw, mając na uwadze rolę kompetencji ekologicznych w budowie ich przewagi konkurencyjnej. Podkreślono znaczenie uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą w budowie tych kompetencji z wykorzystaniem potencjału tkwiącego w kapitale intelektualnym. Za przejaw kompetencji ekologicznych uznano jakość i innowacyjność ekologiczną. Potwierdzono rosnące znaczenie jakości i innowacyjności ekologicznej dla rozwoju polskich przedsiębiorstw oraz podkreślono ważność czynnika ekologicznego w realizacji celów przedsiębiorstw na rzecz akcjonariuszy (*shareholders*), a zwłaszcza wszystkich interesariuszy (*stakeholders*).

W niniejszej monografii problematyka budowy kompetencji opartych na odpowiedzialności ekologicznej i wykorzystaniu przedsiębiorczości ekologicznej, będącej jednym z najistotniejszych przejawów tej odpowiedzialności, została rozwinięta. Zwrócono uwagę na znaczącą rolę odpowiedzialności ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw w ramach proce-

⁴ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

sów internacjonalizacji z uwzględnieniem uwarunkowań regionalnych oraz lokalnych. Wskazano, że realizacja proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej może wykorzystywać nowe modele biznesu, które są kształtowane w odniesieniu do różnych obszarów aktywności gospodarczej korporacji.

W szczególności w prezentowanej monografii:

- scharakteryzowano pojęcie odpowiedzialności ekologicznej;
- odniesiono się do miejsca odpowiedzialności ekologicznej w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu), wskazano ponadto na rolę odpowiedzialności ekologicznej w kształtowaniu przedsiębiorczości ekologicznej;
- odniesiono się do różnych aspektów proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw, wskazując na rolę odpowiedzialności ekologicznej i przedsiębiorczości ekologicznej w kształtowaniu modeli ich rozwoju;
- omówiono koncepcje rozwoju przedsiębiorstw, mając na uwadze współczesne paradygmaty zarządzania; szczególną uwagę zwrócono na paradygmaty rozwoju sieciowego oraz równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych;
- omówiono proaktywne, proekologiczne strategie przedsiębiorstw na globalnym rynku;
- odniesiono się do strategii korporacji transnarodowych, mając na uwadze również uwarunkowania lokalne, uwzględniając oddziaływanie interesariuszy oczekujących zachowań odpowiedzialnych ekologicznie;
- wskazano, że kompetencje ekologiczne mogą być budowane w ramach orientacji przedsiębiorczej firm;
- omówiono założenia proekologicznego modelu biznesu z wykorzystaniem kompetencji ekologicznych;
- nawiązując do poglądów dotyczących modeli biznesu i uwypuklając znaczenie odpowiedzialności ekologicznej, zaproponowano dwa modele ogólne:
 - model A – proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), budowany z podkreśleniem ważności założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) i realizacji założeń CSR; model zakłada integrację efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych,
 - model B – przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), stanowiący rozwinięcie modelu A, z podkreśleniem roli nastawienia innowacyjnego;
- w ramach modeli ogólnych omówiono modele szczegółowe.

W monografii zaprezentowano strategiczny punkt widzenia, ze zwróceniem uwagi na aspekty rozwoju przedsiębiorstw. Uwidacznia się to między innymi w ujmowaniu z perspektywy strategicznej zagadnień odpowiedzial-

ności ekologicznej, a także analizy powiązań przedsiębiorstw (przykładowo aliansów i organizacji wirtualnych) oraz tworzonych modeli biznesu.

Tezą główną pracy jest pogląd, że odpowiedzialność ekologiczna jest zyskującym na znaczeniu czynnikiem wpływającym na proaktywny rozwój przedsiębiorstwa – zarówno w skali globalnej, regionalnej, jak i lokalnej – oraz na budowane w ramach tego rozwoju modele biznesu.

Implementacja założeń odpowiedzialności ekologicznej wpływa na cele przedsiębiorstwa, charakter jego rozwoju oraz formy organizacyjne. W publikacji zwrócono przy tym uwagę, że dostrzeganie szans dla rozwoju przedsiębiorstwa wynikających z rosnącego znaczenia odpowiedzialności ekologicznej stwarza możliwość odejścia od zachowań reaktywnych, odnoszących się jedynie do respektowania obowiązujących wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska naturalnego, na rzecz zachowań proaktywnych, związanych ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństw i wszystkich interesariuszy. Uzasadnieniu tezy głównej pracy może służyć fakt, że już obecnie przyjmowane są na poziomie międzynarodowym ustalenia związane z modernizacją poszczególnych sektorów gospodarki światowej, zmuszające wręcz przedsiębiorstwa do działań proekologicznych (np. ustalenia dotyczące rynków emisji czy energetyki odnawialnej). Proaktywność wymaga, aby mając na uwadze rozwój przedsiębiorstwa, wybiegać jeszcze dalej w przyszłość, antycypując znaczenie czynnika ekologicznego, wykraczając poza zakres i ramy czasowe diskutowanych i podejmowanych ustaleń, które staną się w dającej się określić perspektywie czasowej obowiązującymi regulacjami. Zachowania proaktywne w coraz większym stopniu są uwarunkowane tworzeniem niezbędnych powiązań przedsiębiorstw i ich interesariuszy. Warto zwrócić uwagę, że regulacje dla sektorów najbardziej uciążliwych dla środowiska naturalnego (np. przemysł chemiczny) zostały już określone, a kontynuowane są prace dotyczące produktów pochodzących z sektorów uważanych za mniej uciążliwe. Dyskutuje się więc i wprowadza regulacje dotyczące produktów używanych w skali masowej (m.in. samochodów, artykułów gospodarstwa domowego, a także komputerów), kładąc nacisk na ich parametry eksploatacji, np. pod kątem zużycia różnego typu zasobów i energii, jak również możliwości recyklingu po ich zużyciu. Oznacza to, że podejmowanie decyzji o wyborze domen działalności w rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się z odpowiedzialnością ekologiczną, która staje się już istotna we wszystkich sektorach.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. **Rozdział I** poświęcony jest problematyce przedsiębiorstwa jako organizacji odpowiedzialnej w obszarach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. **Analizując przedsiębiorstwo jako organizację odpowiedzialną w tych trzech obszarach, wyrażono pogląd, że odpowiedzialność ekologiczna powinna być uwzględniana w modelach rozwoju przedsiębiorstwa i wynikającej z tego realizacji różnych form**

organizacyjnych, mając na uwadze wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i wsparcie społeczności międzynarodowej. W rozdziale tym zawarto podstawowe definicje organizacji oraz zaprezentowano na tym tle pojęcie przedsiębiorstwa. Omówiono podejścia do przedsiębiorstwa, w tym również podejście ekologiczne. Przedstawiono podstawowe modele przedsiębiorstwa: ekonomiczny, finansowy, organizacyjny, prawny, behawioralny oraz etyczny (etyczno-kulturowy). W tym ostatnim modelu normy moralne mają swoje odzwierciedlenie w zachowaniach związanych z odpowiedzialnością ekologiczną, opartą na wartościach ekologicznych zawartych w kulturze organizacji. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa odniesiono do zmian występujących w jego otoczeniu. Zaprezentowano podstawowe podziały otoczenia przedsiębiorstwa, wskazując na elementy społeczne i związane ze środowiskiem naturalnym. Dokonano przeglądu zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa w ujęciu historycznym. Ukazano ponadto, jak wraz ze zmianami w otoczeniu przeobrażeniom ulegały modele przedsiębiorstw w myśl teorii: klasycznej, neoklasycznej i systemowej. Przedstawiono ewolucję poglądów na przedsiębiorstwo wraz ze zmianami struktur rynku: od modeli konkurencji doskonałej, idealnego monopolu, aż do konkurencji niedoskonałej. Omówiono też teorie alternatywne przedsiębiorstw z zaznaczeniem występujących aspektów ekologicznych. Szczególne miejsce wśród współczesnych podejść do przedsiębiorstwa zajmuje koncepcja interesariuszy (*stakeholders*). W rozważaniach odniesiono ją do społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, na której omówienie złożyły się:

- analiza jej różnych definicji,
- ukazanie płaszczyzny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, socjalnej, socjologicznej, etycznej i ekologicznej,
- zaprezentowanie pojęcia społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z punktu widzenia kluczowych wartości organizacji,
- podkreślenie pozytywnego wpływu realizacji założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na wyniki finansowe korporacji,
- przedstawienie dokumentów międzynarodowych odnoszących się do społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Osobny fragment rozdziału I poświęcono rozwojowi przedsiębiorstw, uwzględniając aspekty ekologiczne. Wskazano w nim na dwie główne ścieżki rozwojowe: restrukturyzację i rozwój innowacyjny (przedsiębiorczy). Zaprezentowano podstawowe modele rozwoju przedsiębiorstw: I. Adizesa, L. Greinera, R. Quinna i K. Camerona. Podkreślono, że rozwój przedsiębiorstw wiąże się z przemianami struktur działalności gospodarczej i powiązań przedsiębiorstw. Omówiono znaczenie struktur i powiązań przedsiębiorstw, takich jak grupa kapitałowa (w tym holdingi i koncerny, tworzone poprzez fuzje i przejęcia) oraz powiązania sieciowe, w tym między innymi aliance oraz klastry (*clusters*), wskazując na miejsce aspektów odpowiedzialności

ekologicznej. Zwrócono również uwagę na rozwijający się nowy typ powiązań sieciowych, jakim są organizacje wirtualne.

W rozdziale II uwagę skupiono na globalnych i regionalnych aspektach proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw, podkreślając znaczenie wyzwań związanych z zagrożeniami dla środowiska naturalnego. **Zaprezentowano pogląd, że proaktywny rozwój przedsiębiorstwa powinien uwzględniać odpowiedzialność ekologiczną zarówno w ramach procesów internacjonalizacji, jak i współdziałania z innymi podmiotami w skali regionalnej oraz lokalnej, tak by przedsiębiorstwo mogło sobie zapewnić przewagę konkurencyjną, biorąc pod uwagę szanse i zagrożenia ekologiczne.**

Zwrócono uwagę, że proaktywny rozwój przedsiębiorstwa, uwzględniając aspekty ekologiczne, odbywa się w ciągłej interakcji z interesariuszami. Interesariusze ci mogą się zmieniać, w zależności od tego, czy analizuje się rozwój na poziomie globalnym, regionalnym czy lokalnym. Na poziomie regionalnym i lokalnym pojawia się konieczność współdziałania ze specyficznymi interesariuszami, jakimi są na przykład miasta i gminy, administracja samorządowa jest bowiem uwzględniana w koncepcji *stakeholders* jako interesariusz. Odnosząc się do rozwoju przedsiębiorstw, mając na uwadze aspekty globalizacyjne, rozpatrzono:

- teorie rozwoju przedsiębiorstw (poglądy J. Downie, R. Marrisa i E. Penrose),
- kierunki rozwoju przedsiębiorstw: poziomy (koncentracja), pionowy (integracja wertykalna) oraz dywersyfikacja,
- źródła przewagi strategicznej przedsiębiorstw (m.in. poglądy M. Portera, J. Kaya, G. Stalka i L. Shulmana, G. Hamela i C. Prahalada).

Podkreślono rolę uczenia się i zarządzania wiedzą, w tym ekologiczną w organizacji. Odniesiono się do powiązań koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z poglądami niektórych z wymienionych autorów. Wskazano na rolę odpowiedzialności ekologicznej w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Przedstawiono ponadto zagadnienie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Omówiono poglądy różnych autorów dotyczące tworzenia przedsiębiorstw międzynarodowych, wielonarodowych, globalnych oraz scharakteryzowano korporacje transnarodowe. Zaprezentowano pojęcie zielonych korporacji. Odniesiono się do wybranych form internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Realizacja proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa wymaga opracowania i zastosowania określonej strategii. W omawianym rozdziale odniesiono się do strategii na globalnym rynku, mając na uwadze ich proaktywność związaną z przestrzeganiem przez korporacje światowych standardów ochrony środowiska naturalnego. Przeanalizowano czynniki wpływające na zachowania korporacji, podkreślając wpływ interesariuszy. Dokonano analizy po-

głędów na temat wpływu strategii proaktywnych przedsiębiorstw odnośnie do środowiska naturalnego na uzyskiwane przez nie wyniki finansowe i na ich pozycję konkurencyjną. W większości przypadków ocenia się ten wpływ jako pozytywny, wskazując na możliwości wynikające z realizacji odpowiedzialności ekologicznej. Zaprezentowano etapy budowy strategii proekologicznej przedsiębiorstwa. Odniesiono się do uwarunkowań tworzenia strategii proekologicznych i możliwych zachowań przedsiębiorstw, realizujących założenia odpowiedzialności ekologicznej wobec tworzenia się „zielonych rynków”. Poza rozważaniami dotyczącymi zachowań przedsiębiorstw na rynkach globalnych, dokonano również analizy sytuacji, w której w ramach globalizacji swojej działalności przedsiębiorstwo uwzględnia uwarunkowania regionalne i lokalne. Na tym tle omówiono podstawowe aspekty rozwoju regionalnego i lokalnego ze wskazaniem istotnej roli przedsiębiorstw w tym rozwoju. Zwrócono przy tym uwagę na znaczenie przedsiębiorstw w tworzeniu innowacyjności regionalnej, także ekologicznej, oraz realizacji założeń rozwoju zrównoważonego, który szeroko uwzględnia aspekty ochrony środowiska naturalnego. Podkreślano rolę inicjatyw lokalnych, związanych ze specyficznymi rodzajami działalności. Odniesiono się do innowacyjnych form organizacji działalności na poziomie regionów, wypuklając rolę klastrów. Wskazano na różnice pomiędzy zarządzaniem przedsiębiorstwami a zarządzaniem miastami i gminami i zaprezentowano możliwości wykorzystania przez miasta i gminy doświadczeń przedsiębiorstw. Zaproponowano zastosowanie opracowanej dla przedsiębiorstw macierzy służącej do oceny szans ich rozwoju, zmodyfikowanej na potrzeby miast i gmin. W macierzach można uwzględnić również zagadnienia związane z realizacją odpowiedzialności ekologicznej.

W rozdziale omówiono również aspekty ekologiczne powiązań przedsiębiorstw w układach sektorowych i regionalnych, wychodząc z założeń ekologii przemysłu (*industrial ecology*). Zaprezentowano niektóre problemy regionalnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów ekologicznych. Podkreślono, że uwzględnianie założeń odpowiedzialności ekologicznej będzie miało wpływ na: bezpieczeństwo ekologiczne przedsiębiorstw, realizację łańcuchów dostaw, tworzenie proekologicznych powiązań przedsiębiorstw, realizację założeń proekologicznych w budownictwie, gospodarkę odpadami i planowanie przestrzenne.

Rozdział III poświęcony jest odpowiedzialnej przedsiębiorczości wynikającej z przyjęcia orientacji przedsiębiorczej oraz jej wpływowi na proaktywny, proekologiczny rozwój przedsiębiorstwa. **Starano się wykazać, że istotnym przejawem proaktywności w rozwoju przedsiębiorstwa jest odpowiedzialna przedsiębiorczość (w tym przedsiębiorczość ekologiczna), realizowana z wykorzystaniem współczesnych poglądów i koncepcji zarządzania, ukierunkowana na budowę kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa.** Przedsiębiorczość ekologiczna traktowana jest jako przejaw odpowiedzialności ekologicznej.

Wskazano na metody przydatne przy realizacji proekologicznej orientacji przedsiębiorczej w praktyce. Podkreślono znaczenie kompetencji ekologicznych dla proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa, akcentując rolę „zielonych” aktywów niematerialnych.

Działania związane z przedsiębiorczością ekologiczną są szczególnie istotne ze względu na dynamiczny charakter zmian otoczenia przedsiębiorstwa, w tym ekologicznego. Pojęcie odpowiedzialnej przedsiębiorczości pojawia się w literaturze przedmiotu, choć jest to temat stosunkowo nowy. W niniejszej monografii pod tym pojęciem rozumie się taki rodzaj przedsiębiorczości, który realizują firmy uzależniające możliwości osiągnięcia celów ekonomicznych od minimalizacji niekorzystnych skutków społecznych i ekologicznych. Odpowiedzialna przedsiębiorczość uwzględnia zatem nie tylko przesłanki wynikające z korzyści ekonomicznych, ale także realizację celów społecznych i ekologicznych, biorąc pod uwagę potrzeby interesariuszy. Z kolei przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*) oznacza, że działania przedsiębiorstwa, nastawione na przykład na realizację zysku, będą podejmowane tylko wówczas, gdy respektowane będą potrzeby związane z ochroną środowiska naturalnego. Realizacja działań przedsiębiorczych związanych z ochroną środowiska naturalnego traktowana jest jako przejaw odpowiedzialności ekologicznej. W rozdziale III omówiono pojęcie przedsiębiorczości oraz charakterystykę strategii przedsiębiorczych firm. W szczególności uwagę skupiono na przedsiębiorczości korporacyjnej. Podkreślono, że działania przedsiębiorcze mogą być nakierowane na równoważenie elementów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, co prowadzi do pojęcia zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) oraz wydzielenia grupy „zrównoważonych przedsiębiorców” (*sustainable entrepreneurs*), głównie indywidualnych (F. Tilley, B. Parish). Omówiono również przedsiębiorczość społeczną i administracyjną, dotyczącą organizacji niekomercyjnych. Zaprezentowano rozwój koncepcji przedsiębiorczości w ujęciu historycznym. Mając na uwadze rozwój przedsiębiorczy firm, głównie korporacji, przedstawiono jego uwarunkowania kulturowe i marketingowe, odnosząc się w tym kontekście do znaczenia aspektów społecznych i odpowiedzialności ekologicznej. Analizując współczesne poglądy na zarządzanie organizacjami (W. Grudzewski, I. Hejduk), poruszono następujące grupy zagadnień dotyczących przedsiębiorczości, z uwzględnieniem problematyki odpowiedzialności ekologicznej:

- ciągłe doskonalenie a innowacyjność – odniesiono się między innymi do rozszerzonej o aspekty ekologiczne koncepcji *total quality management* (TQM), opisywanej jako *total quality environmental management* (TQEM) oraz do pojęcia innowacyjności ekologicznej,
- BPR (*business processing reengineering*) a *lean management*,
- zarządzanie wiedzą, uczenie się organizacji i wirtualizacja działalności.

W rozdziale tym zaprezentowano również wpływ środowisk przedsiębiorczości na tworzenie sieci międzyorganizacyjnych, opartych na zaufaniu na poziomie zarówno globalnym, jak i regionalnym. Na tym tle odniesiono się do roli zaufania w realizacji założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Zwrócono uwagę na ponoszone ryzyko oraz znaczenie partnerstwa proekologicznego między przedsiębiorstwami oraz organizacjami z sektorów społecznego (organizacje non profit) i publicznego. Zaprezentowano także własne doświadczenia w tym zakresie. Podkreślono, że działania przedsiębiorcze mogą być wspierane poprzez wykorzystanie wybranych metod zarządzania: strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*) i metod bilansujących oczekiwania i wkład poszczególnych interesariuszy (*accountability scorecard*, metoda oceny korzyści dla interesariuszy). Ukazano także możliwości modyfikacji *balanced scorecard*, uwzględniając odpowiedzialność ekologiczną (A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński). Metoda ta jest obecnie szeroko rozwijana w odniesieniu do realizacji zamierzeń strategicznych z uwzględnieniem ekologicznych celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Uznając tworzenie kompetencji ekologicznych za odpowiedzialne działanie przedsiębiorcze, zwrócono uwagę, że tego typu kompetencje budowane są na podstawie zielonego kapitału intelektualnego (*green intellectual capital*) (Yu-Shan Chen). Przywołano własne propozycje budowy tych kompetencji, oparte na kapitale intelektualnym i zarządzaniu wiedzą, a także przytoczono wyniki badań dotyczące polskich przedsiębiorstw.

W rozdziale IV przedstawiono ogólną charakterystykę modeli biznesu, współczesne modele i ich architekturę służącą zapewnieniu realizacji założeń odpowiedzialności ekologicznej.

Zaprezentowano pogląd, że proaktywność tworzonych z udziałem interesariuszy modeli biznesu (w tym traktowanie środowiska naturalnego jako „milczącego interesariusza”) uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną może się wiązać z przyjęciem założeń integracji (równoważenia – *sustainability*) celów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych z podkreśleniem znaczenia efektywności ekologicznej i przedsiębiorczości ekologicznej, biorąc pod uwagę uwarunkowania zarówno sektorowe, jak i pozasektorowe.

Przedstawiono założenia proekologicznego modelu biznesu. Podkreśla się, że w swoim rozwoju przedsiębiorstwo dokonuje zmian realizowanych przez siebie modeli biznesowych. Modele te mogą uwzględniać odpowiedzialne zachowania ekologiczne, oparte na kreowaniu wartości dla interesariuszy.

Zaproponowano wydzielenie dwóch ogólnych zrównoważonych modeli biznesu uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną (modele te różnią się nastawieniem przedsiębiorczym, ale oba uwzględniają efektywność ekologiczną):

- model A – proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), podkreślający założenia rozwoju zrównoważonego

(*sustainable development*); jego realizacja uwzględnia rolę CSR, a integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych służy osiągnięciu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowie jego wartości;

- model B – przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), podkreślający nastawienie innowacyjne.

Prezentowane modele uwzględniają rolę interesariuszy. We współczesnych modelach środowisko naturalne jest traktowane jako „milczący interesariusz”, ale wobec zagrożeń spowodowanych przez człowieka (głównie globalne ocieplenie i jego skutki w postaci gwałtownych anomalii klimatycznych) pojawiają się propozycje, aby było ono traktowane jako interesariusz główny.

Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu (model A) opiera się na respektowaniu nie tylko odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, ale także etycznej i filantropijnej (m.in. poglądy A.B. Carrolla); podkreślana jest realizacja praktyczna społecznej odpowiedzialności biznesu, związana z tworzeniem przez korporacje programów etycznych. W znacznej mierze społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy problematyki ochrony środowiska naturalnego. W ramach modelu ogólnego A zaprezentowano modele szczegółowe oparte na koncepcjach *corporate sustainability*: model trójkąta T. Dyllicka i K. Hockerts (z wyraźnym podkreśleniem działań efektywnościowych; wprowadzono między innymi pojęcia: *eco-efficiency*, *socio-efficiency*, *eco-effectiveness* i *socio-effectiveness*), a także niezależny model, który opracowali W. McDonough i M. Braungart.

Rozwój przedsiębiorczego modelu społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu (model B) przebiegał na kilku etapach:

- wskazanie konieczności uwzględnienia integracji obszarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego przedsiębiorstwa z uwagi na jego efektywność (co znalazło już odzwierciedlenie w modelu A),
- działania przedsiębiorcze w wymienionych obszarach służące tworzeniu wartości firmy,
- kreowanie nowych działań opartych na postawach innowacyjnych (przedsiębiorczych).

Wychodząc od modelu ogólnego B, opisano modele szczegółowe:

- model przedsiębiorczego kreowania wartości przedsiębiorstwa (*entrepreneurial value creation*) w odniesieniu do połączonych aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych (B. Cohen, B. Smith i R. Mitchell);
- model HVP kreowania wartości w organizacji (G. O'Neill jr, J. Hershauer, J. Gulden) na podstawie *sustainability entrepreneurship* z uwzględnieniem aspektów efektywności ekonomicznej, społecznej i ekologicznej, który nawiązuje do odpowiedzialnej przedsiębiorczości;

- model łączący równoważenie celów z przedsiębiorczością, zawierający propozycje różnych autorów, przykładowo: model zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*) lub zrównoważony model przedsiębiorczy (*sustainable entrepreneurship model*), składający się z trzech powiązanych z sobą elementów: przedsiębiorczości związanej ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*), ekonomicznej (*economic entrepreneurship*) i społecznej (*social entrepreneurship*) (W. Young i F. Tilley).

W rozdziale IV, mając na względzie aspekty odpowiedzialności ekologicznej, zaprezentowano wpływ interesariuszy na tworzone modele biznesu. Omówiono rozwój teorii interesariuszy oraz wskazano na znaczenie komunikacji przedsiębiorstwa z interesariuszami za pomocą narzędzia, jakim jest sprawozdawczość społeczna i ekologiczna. Przedstawiono podstawy tej sprawozdawczości. Założenia teorii interesariuszy omówione zostały między innymi na podstawie prac R.E. Freemana, T. Donaldsona, L. Prestona i R. Mitchella. Zaprezentowano współczesne poglądy dotyczące interesariuszy korporacji, m.in. model PPS oraz solarny model Y. Fassina. Omówiono także różne poglądy dotyczące powiązania interesariuszy z przedsiębiorstwem i proponowane podziały tych interesariuszy. Zwrócono uwagę na wzrost liczby interesariuszy w związku z globalizacją działalności i tworzenie się ich sieci (*multi-stakeholders networks*). Omówiono ewolucję poglądów dotyczących środowiska naturalnego jako interesariusza. Podkreślono, że koncepcja interesariuszy będzie musiała uwzględniać zjawiska związane ze zróżnicowaniem struktur prowadzonej działalności gospodarczej.

W rozdziale IV odniesiono się do efektywności tworzonych modeli biznesu, mając na względzie potrzebę ochrony środowiska naturalnego. Na tym tle omówiono wpływ globalnego ocieplenia i powstających rynków emisji na wzrost kosztów działalności opartej na tradycyjnych źródłach energii. Podkreślono konieczność nowego podejścia do globalnych strategii przedsiębiorstw i oparcie założeń ich rozwoju na rozwiązaniach innowacyjnych, wykorzystujących nastawienie przedsiębiorcze, uwzględniając także uwarunkowania ekologiczne. Omówiono wpływ rynków kapitałowych na tworzenie modeli biznesu, uwzględniając aspekty odpowiedzialności ekologicznej. Podkreślono zainteresowanie możliwościami inwestowania w sektory „zielone” przez fundusze (inwestycyjne, emerytalne). Zwrócono uwagę, że ważną rolę przy podejmowaniu decyzji o zakupach udziałów w przedsiębiorstwach odgrywają specjalistyczne indeksy giełdowe, odnoszące się do:

- społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w tym do odpowiedzialności ekologicznej,
- społecznej odpowiedzialności inwestorów (*socially responsible investment* – SRI).

Podkreślono znaczenie indeksów nastawionych na aktywność gospodarczą przedsiębiorstw, odnoszącą się bezpośrednio do ochrony środowiska naturalnego.

W zakończeniu odniesiono się głównie do praktycznych przejawów odpowiedzialności ekologicznej polskich przedsiębiorstw oraz podkreślono znaczenie świadomości ekologicznej kadry menedżerskiej w realizacji proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Autor monografii składa podziękowania recenzentom: Pani Prof. zw. dr hab. Małgorzacie Bednarczyk oraz Panu Prof. zw. dr. hab. Janowi Stachowiczowi, których uwagi wpłynęły na ostateczny kształt monografii.

Rozdział I

Odpowiedzialność ekologiczna w modelach rozwoju przedsiębiorstw

1. Przedsiębiorstwo jako organizacja

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji organizacji. Na przykład A. Wajda określa organizację jako uporządkowany system celowych działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu wszystkich posiadanych zasobów. Podkreśla przy tym, że jej elementami (podsystemami) są ludzie, posiadane zasoby materialne i niematerialne, formalne i nieformalne struktury oraz cele i zadania¹. Autor ten zwraca uwagę na różne ujęcia terminu „organizacja”:

1. Ujęcie odnoszące się do całości złożonej z zespołu ludzi, rzeczy i innych elementów powiązanych ze sobą dla realizacji określonego celu. Takie ujęcie, o charakterze instytucjonalnym, z podkreśleniem istnienia zespołu ludzi i kierownictwa określane jest jako rzeczowe. Oznacza ono, że organizacja jako wyodrębniona całość wykazuje cechy zorganizowania, a więc celowość, złożoność oraz odrębność celów oraz struktury w stosunku do otoczenia. Jednocześnie organizacja jest z tym otoczeniem powiązana.
2. W rozumieniu czynnościowym podkreślane jest z kolei samo działanie, biorąc pod uwagę czynniki (uwarunkowania) prowadzące do powodzenia całości złożonej z poszczególnych części. W tym ujęciu przez organizację rozumie się sam proces organizowania związany z tworzeniem lub przekształcaniem zorganizowanych całości.
3. W ujęciu rzeczowym organizację postrzega się jako zbiór (zespół) ludzi, przejawiających cechy działania zorganizowanego. Zorganizowany zespół przejawia świadomość i akceptuje wspólny cel (cele) działania oraz współdziała ze względu na te cele. Podstawą takiego współdziałania jest porozumiewanie się.
4. Biorąc pod uwagę szczególny rodzaj stosunków części względem siebie i złożonej z nich całości, można mówić o podejściu atrybutowym. Całość przyczynia się do powodzenia poszczególnych części, a poszczególne części – do powodzenia organizacji jako całości.

¹ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 20.

Próbie określenia podstaw typologii organizacji przedstawił B. Kaczmarek, podając takie kryteria, jak:

- rzeczywistość społeczna funkcjonowania organizacji,
- wielkość, funkcje i cele organizacji,
- struktura i atrybuty więzi organizacyjnych,
- mechanizmy władzy i przywództwa, relacje z otoczeniem, zdolności do uczenia się innowacji,
- kultura organizacyjna, w tym aksjologia organizacji,
- wiek i doświadczenie organizacji,
- uczestnictwo organizacyjne, jego charakter,
- technologia organizacji,
- skuteczność organizacji².

M. Bielski wyróżnia pięć typów organizacji według funkcji genotypowej związanej z zaspokajaniem potrzeb społecznych, mianowicie:

- wykorzystujące zasady ekonomiczności, czyli organizacje gospodarcze,
- zaspokajające niematerialne potrzeby społeczeństwa (szkoły, szpitale, organizacje kulturalne, naukowe), z reguły o charakterze niedochodowym,
- ogólnopaństwowe i lokalne organizacje administracyjne, militarne i polityczne,
- partie polityczne, stowarzyszenia, związki zawodowe jako organizacje społeczne oraz organizacje religijne³.

Opierając się na funkcji genotypowej, D. Katz i R. Kahn wyróżnili następujące typy organizacji:

- organizacje produkcyjne (gospodarcze) – dostarczyciele dóbr i usług,
- organizacje podtrzymujące porządek społeczny, socjalizujące, scalające, zapewniające ochronę, przekazujące system wartości, normy i wzory kulturowe (np. szkoły, placówki opieki społecznej, kościoły, placówki służby zdrowia),
- organizacje związane z rozwojem wiedzy, adaptacyjne (np. szkoły wyższe czy placówki badawcze),
- organizacje polityczne, a także na przykład związki zawodowe⁴.

Typ uczestnictwa w organizacjach, związany z typem władzy stał się podstawą następującej typologii organizacji formalnych:

- dobrowolne, zapewniające swobodny dostęp do tych organizacji,
- przymusowe, o wysokim stopniu hierarchizacji, gdzie źródłem władzy jest przymus (np. więzienia),
- utylitarne (np. przedsiębiorstwa, a także organizacje publiczne), w których władza dysponuje różnymi nagrodami dla jej uczestników,

² B. Kaczmarek, *Organizacje: polityka, władza, struktury*, MSM, Warszawa 2001, s. 119.

³ M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, UŁ, Łódź 1992, s. 96.

⁴ D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.

- normatywne (np. kościoły, partie polityczne), w których źródłem władzy są przekonania lub normy moralne⁵.
Z kolei E. Goffman dzieli organizacje na:
- segmentalne, w których jednostka, zaspokajając wybrane potrzeby, nie jest przez te organizacje ograniczana,
- totalne, ograniczające wolność jednostki (np. domy starców, szpitale psychiatryczne, więzienia, zakłady poprawcze, obozy jenieckie, koszary wojskowe czy klasztory)⁶.

Interesujące są podziały organizacji uwzględniające cele ich działalności.

B. Koźuch proponuje, aby zamiast dotychczasowego podziału na organizacje komercyjne (nastawione na zysk) i niekomercyjne (nienastawione na zysk, a zainteresowane rozwiązywaniem określonych problemów, na przykład związanych z ochroną środowiska naturalnego, usługami socjalnymi, upowszechnianiem nauki i kultury czy bezpieczeństwem publicznym) wprowadzić podział na organizacje biznesowe, społeczne i publiczne⁷. **Organizacje biznesowe** to przedsiębiorstwa. **Organizacje społeczne** obejmują organizacje dotychczas opisywane jako non profit, trzeciego sektora, niekomercyjne lub pozarządowe. Do **organizacji publicznych** należą na przykład organizacje rządowe czy samorządowe, a także różnego typu agencje, na przykład Agencja Rozwoju Regionalnego czy Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Niekiedy organizacje zarówno sektora publicznego, jak i społecznego zaliczano do organizacji niekomercyjnych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że organizacje publiczne wykonują zadania wyznaczone przez jednostki wyższego szczebla w drodze aktów administracyjnych. Organizacje biznesowe oraz organizacje sektora społecznego realizują cele i zadania, które same sobie wyznaczają.

W literaturze przedmiotu używa się również określenia „organizacje sektorów” (biznesu, społecznego i publicznego). Sektor publiczny można definiować między innymi z punktu widzenia rodzaju instytucji publicznych (państwowych lub samorządowych), a także z punktu widzenia aspektów finansowych. W tym drugim wypadku można mówić o tzw. sektorze finansów publicznych, do którego zalicza się m.in.:

- organy władzy publicznej (w tym administracji rządowej),
- organy kontroli państwowej i ochrony prawa,
- sądy i trybunały,
- powiaty i samorząd województwa (jednostki samorządu terytorialnego) oraz ich związki⁸.

⁵ A. Etzioni, *Comparative analysis of complex organizations*, The Free Press, New York 1961.

⁶ B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 123.

⁷ *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, red. B. Koźuch, Placet, Warszawa 2004.

⁸ A.P. Wiatrak, *Sektor publiczny jako system*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 3, s. 34.

W podrozdziale 1 omówiono ogólną charakterystykę organizacji i scharakteryzowano przedsiębiorstwo jako organizację. Przedmiotem rozważań prowadzonych w następnych podrozdziałach będzie analiza przedsiębiorstwa jako organizacji odpowiedzialnej w obszarach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Zaprezentowany zostanie pogląd, że **odpowiedzialność ekologiczna powinna być uwzględniana w modelach rozwoju przedsiębiorstwa i wynikającej z tego realizacji różnych form organizacyjnych, mając na uwadze wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i wsparcie społeczności międzynarodowej.**

2. Przedsiębiorstwo jako podmiot działający w dynamicznym otoczeniu

Pod **pojęciem przedsiębiorstwa** można rozumieć jednostkę (podmiot) „prowadzącą, motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela(i)”⁹. Przedsiębiorstwo może być także definiowane jako „osoba lub zespół osób wyposażonych w odpowiednie zasoby, prowadzących działalność gospodarczą, polegającą na wytwarzaniu produktów lub świadczeniu usług służących zaspokajaniu ludzkich potrzeb, realizowaną w celach zarobkowych, w sposób zorganizowany i ciągły, w warunkach wyodrębnienia ekonomicznego i prawnego”¹⁰. Poza analizowaniem przedsiębiorstwa w kategoriach ekonomicznych i prawnych bardzo duże znaczenie ma jego charakterystyka w kategoriach organizacyjnych. W niniejszej monografii, na wzór poglądów J. Rokity¹¹, przedsiębiorstwo jest rozpatrywane zarówno jako organizacja zdywersyfikowana (korporacja), jak i niezdywersyfikowana. Niekiedy zamiennie zamiast słowa „przedsiębiorstwo” używane jest pojęcie „firma”.

W rozważaniach dotyczących przedsiębiorstwa jako organizacji w coraz większym stopniu uwzględnia się jego powiązania z otoczeniem. Wynika to między innymi z faktu, że otoczenie organizacji w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacząco się zmieniło. W tym okresie nastąpiło przejście od otoczenia stabilnego do turbulentnego, w którym zachodzą zmiany nieprzewidywalne, o dużym zasięgu oddziaływania, na które organizacja w praktyce nie ma wpływu, ale musi się do nich dostosowywać. Najpełniej powiązania

⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 39.

¹⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 70.

¹¹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 47–48.

z tego typu otoczeniem oddaje **podejście systemowe**, traktujące organizację (w tym przedsiębiorstwo) jako system otwarty, pozostający w stałej interakcji z otoczeniem, a więc także podlegający oddziaływaniu tego otoczenia. System ten składa się z podsystemów (obiektów, elementów) wzajemnie z sobą powiązanych. Przedsiębiorstwo obejmuje sprzężone z sobą i ząbcające się podsystemy zarówno materialne, jak i społeczne. Jest powiązane z otoczeniem wieloma wejściami i wyjściami. Przedsiębiorstwo dokonuje transformacji polegającej na przekształceniu zasileń na wejściu (w postaci materiałów, energii i informacji pochodzących z otoczenia) w określone efekty na wyjściu. Aby tego dokonać, tworzy się odpowiednie struktury organizacyjne i procesy. Za właściwy przebieg tej transformacji odpowiada podsystem kierowania, wykonując niezbędne działania sterujące. Przedsiębiorstwo spełnia ogólne wymagania dla jednostki gospodarczej w ujęciu systemowym, mianowicie:

- jest celowym zespołem współzależnych części (i ich właściwości), powiązanych z sobą wzajemnie i z całością, obejmuje również zachodzące w nich procesy,
- jego cele własne zbieżne są z celami społecznymi,
- jest zorientowane na harmonizację celów ludzi z celami całości¹².

Poza podejściem systemowym można także wyróżnić inne (choć niebędące zaprzeczeniem ujęcia systemowego) **podejścia badawcze do przedsiębiorstwa**, takie jak:

- czynnikowe, z podkreśleniem roli tzw. czynników produktywnych, zarówno elementarnych (czynniki produkcji), jak i dyspozycyjnych (kierownictwo, planowanie i organizacja),
- decyzyjne, analizujące podejście do rozwiązywania problemów ekonomicznych, metod postępowania i skutków podejmowanych decyzji,
- sytuacyjne, podkreślające znaczenie relatywności zachowań w odniesieniu do konkretnej sytuacji,
- zorientowane na pracę, podkreślające rolę pracownika,
- marketingowe, nakierowane na klienta,
- **ekologiczne**, związane z potrzebami zachowania środowiska naturalnego¹³.

Podejście kładące nacisk na aspekty marketingowe wiązało się z przekonaniem, że działania marketingowe zapewnią powodzenie przedsiębiorstwu. Współczesne poglądy zwracają raczej uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa opanowały już umiejętności marketingowe i trudno głównie na ich podstawie budować przewagę konkurencyjną poprzez wyróżnianie się. Z kolei podejście sytuacyjne wiąże się z przekonaniem, że podkreślanie roli plano-

¹² A. Wajda, *op. cit.*, s. 23–24.

¹³ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 24–25.

wania w zarządzaniu strategicznym traci na znaczeniu. Wynika to z faktu, że w turbulentnym otoczeniu zachodzą tak szybkie i nieoczekiwane zmiany, że tradycyjny proces planowania za nimi nie nadąża. W związku z tym za słuszne przyjmuje się podejście sytuacyjne, związane z reagowaniem przedsiębiorstwa adekwatnie do tempa, rodzaju i nasilenia tych zmian. **Podejście ekologiczne** skupia się na zagrożeniach dla środowiska naturalnego wynikających z prowadzonej działalnością gospodarczej. Niemal do końca XX wieku przeważały tendencje do zachowań adaptacyjnych, często o charakterze dostosowawczym, wymuszanych przez zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak dostosowanie do norm prawnych. Na przełomie wieków ujawniły się jednak tendencje o charakterze **proaktywnym**. Objęły one między innymi dobrowolne działania proekologiczne, wykraczające poza unormowania prawne, stwarzając szanse na wyróżnianie się spośród konkurentów w celu zapewnienia korzystnej pozycji konkurencyjnej. Działania proekologiczne wsparło przyjęcie przez społeczność międzynarodową założeń rozwoju zrównoważonego, zakładającego równowagę celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Działaniom tym towarzyszył wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw.

Uwzględniając różne podejścia, tworzą **modele przedsiębiorstwa**. Jako podstawowe wyróżnia się modele¹⁴:

- ekonomiczny, akcentujący efektywność użytych zasobów oraz tworzenie zysku;
- finansowy, zwracający uwagę na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa;
- organizacyjny, traktujący przedsiębiorstwo jako szczególny przypadek organizacji (m.in. ze względu na: cele, struktury, realizację funkcji zarządzania, przepływ informacji, podejmowanie decyzji);
- prawny, uwzględniający między innymi różne formy prawne przedsiębiorstw;
- socjopsychologiczny (behawioralny), traktujący przedsiębiorstwo jako system społeczny;
- etyczny (etyczno-kulturowy), wskazujący na normy moralne i wzorce zachowań; praktyczne znaczenie tego modelu ma związek z tworzeniem kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach o charakterze globalnym (głównie korporacji), pociąga to za sobą wzrost zainteresowania zarządzaniem międzykulturowym¹⁵.

¹⁴ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 69–70.

¹⁵ Pojęcie modelu będzie używane w rozdziale I i w dalszych częściach monografii (szczególnie w rozdziale IV). Warto podkreślić, że może być ono interpretowane jako: 1) uproszczona struktura funkcjonowania jakiegoś układu elementów, także przedsiębiorstwa; 2) uproszczona konstrukcja teoretyczna będąca wynikiem abstrakcyjnego rozumowania, która pozwala porządkować, a także systematyzować sposób naszego myślenia o wybranym problemie lub 3) sposób badania obiektu ekonomicznego; dotyczy

Kulturę organizacyjną można traktować za E. Scheinem jako układ wspólnych podstawowych założeń, które przyswoiła sobie grupa. Przyswajanie to następowało w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji. Na kulturę organizacyjną składają się, tworząc zależności hierarchiczne:

- zachowania dotyczące codziennych zachowań ludzi w organizacji;
- normy tworzące wzorce zachowań; mogą być odrzucane, ale mogą również ulegać zmianie pod wpływem uczenia się czy doświadczeń; normy mają bezpośredni wpływ na zachowania;
- przekonania dotyczące tego, co jest dobre, a co jest złe dla organizacji; odnoszą się one zarówno do świata zewnętrznego organizacji (np. dotyczą otoczenia), jak i wewnętrznego (np. jak zarządzać organizacją);
- wartości, najwyżej posadowione w hierarchii, są podstawą kultury organizacyjnej; stanowią one zbiór zasad uznawanych za szczególnie ważne dla członków organizacji (ze względu na tematykę niniejszej monografii warto podkreślić, że wyznawane wartości mogą mieć swoje odniesienie ekologiczne)¹⁶.

Analizując współczesne tendencje związane z globalizacją i dyskusją o odpowiedzialności korporacji, można mówić także o modelach opartych na odpowiedzialności ekologicznej. Temat ten będzie szerzej omawiany w dalszej części monografii.

Rozpatrując podejścia i modele przedsiębiorstwa, należy to czynić, mając na uwadze, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach zmieniających się granic otoczenia i własnych, które stają się nieostre. **Otoczenie** w pewnym uproszczeniu można traktować jako zbiór czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji. Trzeba jednak podkreślić, że jest ono postrzegane przez menedżerów subiektywnie. Warto także zwrócić uwagę, że otoczenie (rozpatrywane jako nienależące do organizacji, a posiadające wymiar czasoprzestrzenny) jest zewnętrznym źródłem konkurencyjności, co przejawia się zdolnością organizacji do konkurowania. Stanowi ono zewnętrzne źródło przewagi konkurencyjnej, jak również szans (okazji) i zagrożeń (ograniczeń)

ono zjawisk oraz relacji zachodzących między nimi, ale opiera się na wyodrębnionych cechach zasadniczych badanego obiektu. Często budowane są modele prowadzenia działalności organizacji, których zawartość umożliwia między innymi zrozumienie istotnych elementów w procesie zarządzania czy analizę cech i relacji występujących w modelach. Zaletą budowanych modeli jest fakt, że uwzględniane są w nich czynniki istotne z pominięciem czynników o charakterze podrzędnym. Konstrukcje modeli mogą zatem stanowić zbiór czynników, które je kształtują, wraz z identyfikacją czynników istotnych oraz określeniem ich wagi. Przykładem mogą być modele wzrostu wartości przedsiębiorstwa opisane w: *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, red. W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007, s. 114–116.

¹⁶ J. Rokita, *op. cit.*, s. 322–327.

pozycji konkurencyjnej¹⁷. W literaturze przedmiotu z reguły wydziela się otoczenie nie tylko zewnętrzne, ale i wewnętrzne przedsiębiorstwa. Otoczenie wewnętrzne składa się z warunków i sił tkwiących w organizacji, także z uwarunkowań związanych z kulturą organizacji (organizacyjną).

Z kolei w przypadku otoczenia zewnętrznego w ujęciu przedmiotowym można wyróżnić dwa jego rodzaje:

1. Otoczenie, na które organizacja ma pewien wpływ (określane różnie przez autorów – jako celowe, zadaniowe, operacyjne, bliższe, przemysłowe, sektorowe, bezpośrednie, konkurencyjne, mikrootoczenie), w którym występują klienci, bezpośredni konkurenci, dostawcy, regulatorzy, potencjalni pracownicy, właściciele, sojusznicy strategiczni, a także różne organizacje lokalne i lokalne grupy nacisku. Najczęściej w analizie otoczenia konkurencyjnego wykorzystuje się:
 - analizę pięciu sił M. Portera (analizuje się siłę oddziaływania dostawców, nabywców, nowych konkurentów, groźbę pojawienia się substytutów oraz intensywność rywalizacji) z uwzględnieniem faz cyklu życia sektora, struktury konkurencji, grup strategicznych oraz metod walki w sektorze;
 - punktową ocenę atrakcyjności sektora;
 - krzywą doświadczenia;
 - związane z postępem technologicznym zmiany elastyczności systemów produkcyjnych.
2. Otoczenie, na które organizacja praktycznie nie ma wpływu (poza, niekiedy, np. wielkimi korporacjami), ale które wywiera znaczący wpływ na przedsiębiorstwo. Otoczenie to jest określane jako ogólne, czasem makroekonomiczne (makrootoczenie) lub pośrednie i ma kilka wymiarów (ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, demograficzny, prawno-polityczny i – co ważne z punktu widzenia tematyki monografii – ekologiczny). Wymienia się także mezootoczenie jako otoczenie regionalne, odnoszące się do województwa, powiatu czy gminy, na których terenie działa przedsiębiorstwo¹⁸. Możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa w takim otoczeniu omówiono w rozdziale II. Wymiar ekonomiczny makrootoczenia odnosi się głównie do wzrostu gospodarczego, wielkości rynków, inflacji, stóp procentowych, popytu czy rynków pracy, ale również do kosztów pracy i kosztów kapitału. Postęp techniczny i rozwój innowacji mieszczą się w wymiarze technicznym (technologicznym). Wiążą się z wprowadzaniem nowych rozwiązań (produktów, procesów), istotnie wpływając na rozwój niektórych, naukochłonnych sektorów. Wymiar socjokulturowy makrootoczenia odnosi się do zagadnień demograficznych,

¹⁷ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 68.

¹⁸ *Ibidem*, s. 73.

wyznawanych wartości czy nawyków. Zwraca się uwagę na różnorodność wzorców zachowań i systemów wartości różnych grup narodowościowych i społecznych, bierze się pod uwagę także aspekty religijne. Analizowane są zjawiska dotyczące na przykład wykorzystania czasu wolnego czy zmiany norm kulturowych. Aspekty demograficzne dotyczą między innymi wielkości populacji, wieku, zawodów, płci, wykształcenia grup nabywców, geograficznego rozmieszczenia ludności, gęstości zaludnienia, faz w cyklu życia rodziny czy wielkości gospodarstw domowych. Niekiedy aspekty demograficzne są traktowane jako oddzielny wymiar. Do ogólnie pojętej regulacji stosunków między państwem i gospodarką nawiązuje wymiar prawno-polityczny. Tworzone ustawy i przepisy wpływają na swobodę podejmowania działalności gospodarczej i możliwości konkurowania. Ten wymiar makrootoczenia dotyczy między innymi polityki walutowej czy ochrony konkurencji, a także ochrony konsumentów. Z kolei wymiar międzynarodowy odnosi się do udziału przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej w innych krajach bądź faktu, że pozostaje ono pod ich wpływem. Coraz częściej otoczenie ogólne uwzględnia wymiar **otoczenia ekologicznego**, określanego także jako geograficzne, naturalne (przyrodnicze) czy środowiskowe¹⁹. Odnosi się ono do takich elementów, jak: klimat, ukształtowanie terenu czy zasoby naturalne.

Badanie otoczenia organizacji ma szczególne znaczenie w zarządzaniu konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Wyniki tzw. harwardzkiego modelu badania otoczenia pozwalają na formułowanie opcji strategicznych i wybór strategii na poziomach: całej organizacji, jednostek biznesu i obszarów funkcjonalnych. Interesujący jest fakt, że podstawowe obiekty badania otoczenia mogą być wyodrębnione ze względu na przedmiot (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne) lub ze względu na podmiot (otoczenie podmiotowe, związane z występującymi interesariuszami – *stakeholders*). Proaktywność w badaniu otoczenia może być podstawą do kształtowania przyszłej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa²⁰. Może się odnosić do poszukiwania szans i zagrożeń wiążących się z rosnącą rolą **odpowiedzialności ekologicznej**. W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są różne metody służące analizie otoczenia przedsiębiorstw.

Otoczenie organizacji może mieć charakter:

- stabilny, dzisiaj w zasadzie niewystępujący, w którym nie istnieją nagle i nieoczekiwane zmiany; otoczenie to jest dość przewidywalne;

¹⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998; J.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1999; A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.

²⁰ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, s. 71, 75, 79–80.

- zmienny, cechujący się dynamicznymi i permanentnymi zmianami, jednak ogólne tendencje tych zmian dają się przewidzieć i jest możliwe przystosowanie się do nich przez przedsiębiorstwa; największe zmiany dotyczą techniki i technologii oraz zmiennych oczekiwań klientów;
- burzliwy, w którym występuje duża niepewność związana z nieustannym wyścigiem nowości, których źródłem jest walka konkurencyjna na rynku, a zmiany mają charakter nagły²¹.

W opracowaniach z omawianego zakresu występuje również inny podział, wskazujący cztery rodzaje otoczenia:

- spokojne – luźno współzależne, charakteryzujące się stabilnością, o statycznym przebiegu zmian;
- spokojne – zwarte, ze statycznością i celowością powiązań między tworzącymi je elementami; niektóre powiązania mogą ograniczać działalność przedsiębiorstwa;
- niespokojne – reagujące, z występującą dynamiką zmian między tworzącymi je elementami, aktywnie oddziałujące na przedsiębiorstwa;
- burzliwe (*turbulent field*) – z występującymi ścisłymi współzależnościami i bardzo szybkimi, nieprzewidywalnymi zmianami, często ze wzajemnym przyspieszaniem jednych przez drugie (charakter kumulatywny); występuje duża konkurencja, obserwuje się znaczne trudności w rozpoznawaniu zjawisk w otoczeniu i w dostosowywaniu się do tych zmian przez przedsiębiorstwa²².

Szczególne zasługi dla opisu zmian w otoczeniu położył H. Ansoff²³. Jego zdaniem silny wzrost turbulencji otoczenia nastąpił w okresie rewolucji przemysłowej w XIX wieku. Nasilenie tej turbulencji nastąpiło w latach trzydziestych następnego stulecia, w okresie masowej produkcji, a później w erze masowego marketingu (do lat pięćdziesiątych XX wieku). Najwyższe tempo zjawisko to osiągnęło w epoce postindustrialnej (od lat pięćdziesiątych XX wieku), a w szczególności na początku lat osiemdziesiątych. Jako przykład tej turbulencji uznaje się kryzys naftowy lat 1973–1974. Współczesne zjawiska występujące w globalnym otoczeniu, w tym skoki cen ropy naftowej i zawirowania na rynkach finansowych występujące w 2008 roku, wskazują, że mamy do czynienia z wysokim poziomem turbulencji otoczenia.

B. Wawrzyniak wskazał na postępujące w związku z przemianami w otoczeniu zmiany w stopniu strukturyzacji relacji organizacja – otoczenie. Zauważył, że:

- w latach 1820–1880 mamy do czynienia z otoczeniem spokojnym – przypadkowym, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo o bardzo dużej autonomii; to okres orientacji przedsiębiorczej;

²¹ A. Wajda, *op. cit.*, s. 17–18.

²² J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, t. 1, Placet, Warszawa 1994, s. 22–23.

²³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

- lata 1880–1930 cechuje występowanie otoczenia spokojnego – zestrukturalizowanego, z dużą autonomią przedsiębiorstw o orientacji produkcyjnej, lecz autonomię przedsiębiorstw ogranicza w tym czasie głównie konkurencja cenowa;
- lata 1930–1970 to okres występowania otoczenia określanego jako przeszkadzająco-oddziałujące, przy występującej orientacji rynkowej (marketingowej), czemu towarzyszy malejąca autonomia przedsiębiorstwa w związku z różnicowaniem się rynków krajowych i na świecie;
- okres po 1970 roku odznacza się występowaniem otoczenia określanego jako „burzliwe pole”, z pojawieniem się orientacji globalnej, która przez globalną konkurencję, oddziaływanie państwa i społeczeństwa ogranicza autonomię przedsiębiorstw.

Obecnie, w związku z globalizacją, można już mówić o otoczeniu globalnym. Występowanie takiego otoczenia pozwala na konkurowanie na rynkach światowych i wykorzystywanie globalnych czynników produkcji. Warto globalnie spojrzeć na **otoczenie ekologiczne**, mając na uwadze z jednej strony jedność, a z drugiej strony ograniczoność środowiska naturalnego.

Zmiany w otoczeniu wpływają na zachowania przedsiębiorstw. Mogą one przybrać charakter: aktywny, z próbami oddziaływania na otoczenie, pasywny bądź reaktywny. Stopień reaktywności może być różny – o charakterze jedynie nadążającym bądź wyprzedzającym. W przypadku reaktywności o charakterze wyprzedzającym wykorzystuje się z reguły system wczesnego wykrywania problemów strategicznych w przedsiębiorstwie, którego cele to wykrycie zarówno ewentualnych zagrożeń, jak i szans realizacji celów przedsiębiorstwa oraz wczesne rozpoznanie potrzeby adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia. Wyznaczone cele, w szczególności strategiczne, mogą w oparciu o reaktywne działania wyprzedzające podlegać korektom lub daleko idącym zmianom.

H. Ansoff wyróżnił następujące **poziomy turbulencji otoczenia**: stabilny, reaktywny, antycypacyjny, eksploracyjny i kreatywny²⁴. Wskazał on na trzy zasadnicze tendencje związane z turbulencją otoczenia w XX wieku, takie jak: wzrost nowości zmiany, wzrost intensywności otoczenia, rosnąca złożoność otoczenia oraz wzrost szybkości zmian. Ta ostatnia tendencja przejawia się między innymi w skróceniu czasu między pojawieniem się a komercjalizacją nowych technologii. Wymieniony autor scharakteryzował zmiany, które zachodzą w otoczeniu organizacji (w tym przedsiębiorstw) narastająco, poprzez poszczególne rodzaje otoczenia: stabilne – reaktywne – antycypacyjne – eksploracyjne – kreatywne. Można w związku z tym mówić o narastaniu tzw. budżetu strategicznego, związanego głównie z nakładami na prace badawcze, rozwojowe, wzrastającą częstotliwością zmian i czasem reakcji na te zmiany. Wzrasta również nieprzewidywalność tych zmian. Umiejętności

²⁴ H.I. Ansoff, *op. cit.*

wystarczające w otoczeniu stabilnym muszą się zmieniać wraz z przemianami typów otoczenia. Równocześnie zmienia się stosowana technika przewidywania zmian w otoczeniu w zależności od jego typu: od wykorzystania precedensów (w otoczeniu stabilnym), przez kontrolę kierowniczą (otoczenie reaktywne), ekstrapolacje (otoczenie antycypacyjne), analizę zagrożeń i możliwości lub wykorzystanie słabych sygnałów (otoczenie eksploracyjne) aż do wykrywania słabych sygnałów w przypadku otoczenia kreatywnego.

Ansoff zaproponował, aby aktywność organizacji analizować pod kątem trzech rodzajów działań stanowiących podstawę do reakcji na zmienne warunki otoczenia, mianowicie:

- przedsiębiorczych, związanych głównie z kreowaniem i unowocześnianiem produktów i usług, biorąc pod uwagę wymogi rynku,
- operacyjnych, związanych z przekształcaniem zasobów w produkty i usługi finalne,
- marketingowych, odnoszących się do sprzedaży i dostawy produktów (usług) do nabywców.

Mając na uwadze niepewność występującą w otoczeniu, w szczególności nieliniowość zachodzących zmian, można rozpatrywać takie cechy otoczenia, jak nieokreśloność i ulotność. Ulotność, kojarzona z szybkością i nieprzewidywalnością zmian, powoduje trudności w przewidywaniu przyszłych warunków działania. Nieokreśloność odnoszona jest bardziej do teraźniejszości; jest ona powodowana nie tylko niedostatkami w uzyskiwanych informacjach, ale także szeroko pojętą niepewnością dotyczącą ważności zmiennych otoczenia. Odnosi się również do występujących między nimi związków przyczynowo-skutkowych oraz sposobów działania i uzyskiwanych dzięki nim rezultatów²⁵.

Zwraca się uwagę na fakt, że wraz ze wzrostem złożoności otoczenia rośnie znaczenie podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań przedsiębiorczych²⁶. Burzliwość otoczenia powoduje, że na znaczeniu zyskuje kształtowanie orientacji przedsiębiorczej poprzez organizacyjne uczenie się, co wpływa pozytywnie na zdolność organizacji do konkurowania.

Mając na uwadze zmienność otoczenia, w literaturze przedmiotu rozpatruje się przystosowanie wewnętrzne przedsiębiorstw do tych zmian. W tym przypadku koncepcja zarządzania:

- stanowi pewną całość, może być rozumiana jako pomysł (recepta, sposób) na zarządzanie; na niższych poziomach przekłada się on na metody i techniki zarządzania²⁷,

²⁵ S.J. Carson, A. Madhok, *Uncertainty, opportunity and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting*, „Academy of Management Journal” 2006, 49.

²⁶ A.A. Caldart, J.E. Ricart, *Corporate strategy: An agent-based approach*, „European Management Review” 2007, 4, s. 107–120.

²⁷ J. Lichtarski, *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, 9, s. 26–27.

- sugeruje (menedżerowi), co należy zrobić, aby zrealizować określony pomysł lub rozwiązać wiązkę problemów²⁸.

W początkowych okresach, gdy przedsiębiorstwa funkcjonowały w stabilnym otoczeniu, mogły istnieć jako organizacje **mechanistyczne**, sztywne, o strukturze organizacyjnej z silnie zaznaczoną hierarchią. Obowiązywał klasyczny paradygmat zarządzania. Były to organizacje, w których decyzje podejmowano w sposób scentralizowany. Próby decentralizacji zwiększały zdolność organizacji do dostosowywania się do zmian w coraz bardziej burzliwym otoczeniu. Współcześnie od organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, wymaga się daleko idącej kreatywności i dostosowywania się do nowych sytuacji występujących w otoczeniu. Ciągłe przeformułowywanie zadań odpowiednio do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, sieciowy charakter komunikacji i elastyczność struktur organizacyjnych prowadzą do tego, że przedsiębiorstwo przechodzi z typu organizacji mechanistycznej do **organicznej**. Cechą takiej organizacji jest elastyczność, która przejawia się zdolnością do zmiany lub reakcji związanej z określonymi konsekwencjami odnośnie do czasu, nakładów, kosztów lub efektywności²⁹.

Obserwuje się, że zmiany w **koncepcjach przedsiębiorstw** następowały wraz ze zmianami w otoczeniu organizacji. W ramach tych koncepcji w różnym stopniu uwzględniano zdolności dostosowawcze organizacji do zmian w otoczeniu³⁰. W klasycznej teorii zarządzania w stabilnym otoczeniu organizacja była traktowana jak maszyna i mieliśmy do czynienia z systemem racjonalnym. Teoria ta poszukiwała zależności między cechami pracownika a wymogami pracy³¹. Klasyczna teoria zarządzania była realizowana na prze-

²⁸ K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.

²⁹ D. Upton, *The management of manufacturing flexibility*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, 2, s. 37.

³⁰ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wyd. AE, Kraków 1999.

³¹ Znanymi reprezentantami klasycznej teorii zarządzania są: F. Taylor, H. Fayol i M. Weber. Pierwszy z nich, jako przedstawiciel naukowego zarządzania i pionier wydajności pracy, był zwolennikiem standaryzacji wykonywanych czynności. Ten nurt zwracał baczność uwagę na planowanie i kontrolę, z podkreśleniem roli bodźców materialnych dla wzrostu wydajności pracy. W ramach tego nurtu na uwagę zasługuje wydzielenie przez H. Fayola sześciu funkcji zarządzania, spośród których do dziś najczęściej przyjmuje się cztery: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W dziedzinie zarządzania administracyjnego H. Fayol sformułował zasady skutecznego zarządzania, m.in. takie jak: podział pracy, autorytet, dyscyplina, centralizacja, hierarchia, ale również założenie, że pracownik ma jednego przełożonego. Proponując między innymi hierarchię zwierzchnictwa, podział pracy na podstawie wyspecjalizowanych funkcji, przepisy dotyczące praw i obowiązków osób te funkcje pełniących, system procedur, znaczenie kompetencji technicznych przy awansowaniu pracowników, M. Weber wpisał się w klasyczną teorię zarządzania jako przedstawiciel teorii biurokracji. Podkreślał ponadto konieczność zachowania bezosobowości wzajemnych stosunków. Proponowane przez niego założenie nadzoru biurokratycznego nad organizującymi się dużymi grupami społecznymi spowodowało, że tworzone na podstawie tego modelu organiza-

łomie XIX i XX wieku, czyli w okresie pierwszej rewolucji przemysłowej. W latach 1930–1960 nastąpił rozwój organizacji jako systemu naturalnego i neoklasycznej teorii zarządzania. Zakładał on, że członkowie organizacji organizują się we wspólnych działaniach, a człowiek jest istotą społeczną (*social man*). Podkreślano szczególną rolę więzi międzyludzkich zachodzących w grupach. Zaobserwowano, że ma to wyraźny wpływ na wydajność pracy³². Teoria neoklasyczna wiąże się z budową struktur organicznych. Tworzenie tych struktur pozwalało na lepsze dostosowanie się przedsiębiorstwa do coraz silniejszego oddziaływania otoczenia.

W klasycznej i neoklasycznej teorii zarządzania eksponowano głównie wpływ menedżera na działanie organizacji. W znacznie mniejszym zakresie odnoszono się do wpływu czynników otoczenia. Zmiana w tym zakresie nastąpiła wraz z rozwojem teorii systemowej, wykorzystywanej w praktyce przy narastającej zmienności otoczenia. Mamy w tym przypadku do czynienia z podejściem całościowym, holistycznym, w którym organizacja przechodzi przemiany, ale dąży nieustannie do zachowania równowagi (dynamiczna homeostaza), dysponując przy tym wieloma możliwościami rozwoju (ekwi-finalność). Przedsiębiorstwo w teorii systemowej uzyskuje możliwość dostosowywania się do globalizujących się rynków³³. Zdaniem J. Stachowicza paradygmat organizacji (wzorzec jej rozumienia i postrzegania) jako systemu otwartego, systemu rozwijającego się i dostosowującego się do otoczenia jest obecnie zastępowany paradygmatem określanym jako „sieciowy – społecznie odpowiedzialny”³⁴.

Należy zwrócić uwagę, że tworzenie prezentowanych teorii w dużym stopniu opierało się na doświadczeniach i potrzebach związanych z tak specyficznymi organizacjami, jakimi są przedsiębiorstwa. Współczesne roz-

cje były sprawne i skuteczne. W ramach rozważań o biurokracji opracowano wytyczne odnośnie do kształtowania struktur organizacyjnych. Rozwiązania w klasycznej teorii zarządzania opierały się na racjonalnych przesłankach, człowiek zaś był traktowany jako *homo oeconomicus*, czyli osoba motywowana przez bodźce ekonomiczne.

³² To, że podejmowane przez ludzi działania nie muszą być do końca zestrukturyzowane, oznaczało, że budując struktury organizacji i samą organizację pracy, należy w większym stopniu wykorzystywać tworzenie grup roboczych i uwzględnić rolę pracowników w podejmowaniu decyzji. Towarzyszył temu wzrost roli zaufania i partycypacji pracowniczej. Pojawiła się możliwość, aby w zarządzaniu organizacją uwzględnić zaspokajanie ludzkich potrzeb, jak to zaproponował A. Maslow. Teoria neoklasyczna stworzyła duże pole do popisu dla socjologów i psychologów, wiele uwagi poświęciła modyfikacji zachowań ludzi w organizacji. Kojarzona jest z pojęciami *human relations* i nurtem behawioralnym.

³³ Najbardziej znanymi modelami przedsiębiorstw opartymi na teorii systemowej są: model Leavitta i model 7S.

³⁴ J. Stachowicz, *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Wyd. AE, Katowice 2007, s. 65–80.

ważania w coraz większym zakresie muszą uwzględniać rozwój organizacji społecznych i publicznych. Wydaje się, że wyraźnie akcentowanym kierunkiem dociekań jest tworzenie założeń teoretycznych i modeli organizacji związanych z paradygmatem rozwoju sieciowego. Paradygmat ten odnosi się oczywiście do przedsiębiorstw, ale w coraz większym stopniu także do ich powiązań z organizacjami publicznymi i społecznymi. Wiąże się zarówno z problematyką globalizacji, jak i z rozwojem regionalnym i lokalnym.

3. Ewolucja poglądów dotyczących przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialności

3.1. Teorie przedsiębiorstwa

Zmiany poglądów na temat przedsiębiorstw wiążą się z tworzeniem nowych teorii. Proces kształtowania się teorii to tworzenie usystematyzowanej wiedzy o zjawiskach. Ważną rolę odgrywają w nim wyobrażenia myślowe, będące szczególnym rodzajem koncepcji, modeli myślowych i paradygmatów. Paradygmat według T. Kuhna można określić jako przyjęte przekonanie teoretyczne porządkujące wiedzę na dany temat w pewnym okresie. Wyobrażenia myślowe odnoszą się do obserwowanej rzeczywistości, obiektów i występujących zjawisk. Ulegają one zmianie wraz z rozwojem nauki. Do formułowania teorii i ustalania zasad wykorzystuje się metody naukowe, obejmujące gromadzenie danych, poszukiwanie występujących między nimi związków, formułowanie i sprawdzanie hipotez³⁵. Teorie i formułowane przez nie zasady są wykorzystywane w praktyce zarządzania. Dokonując analizy poglądów na temat przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu występują różne określenia opisujące to samo zjawisko lub pojęcie. Niekiedy zamiennie używa się niektórych pojęć (np. koncepcji, modelu, paradygmatu), a także pewnych słów (np. „teoria” i „szkoła”). W niniejszej monografii przyjęto podstawowe definicje pojęć koncepcji i teorii według E. Babbiego, zgodnie z którymi:

- koncepcje to obrazy mentalne, używane jako syntetyczne sposoby gromadzenia obserwacji i doświadczeń, które, jak się zdaje, mają coś wspólnego ze sobą,
- teoria to systematyczne wyjaśnienie obserwacji, które wiążą się z jakimś konkretnym zjawiskiem (społecznym)³⁶.

³⁵ J. Machaczka, *Podstawy...*, s. 21–22.

³⁶ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008, s. 173 i 552.

Ewolucja poglądów dotyczących przedsiębiorstwa następowała na przestrzeni lat, wraz z rozwojem wiedzy odnoszącej się do struktur rynku i przemian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw. Szeroko ewolucję tę opisuje T. Gruszecki³⁷. Mając na uwadze **strukturę rynku**, można przyjąć, że:

1. W modelu konkurencji doskonałej wyłącznym celem przedsiębiorstwa jest zysk. Przedsiębiorstwo, nie mając wpływu na cenę, maksymalizację zysku może uzyskać przez zmniejszenie kosztów na jednostkę produkcji i tak regulować wielkość produkcji, aby różnica między utargiem a kosztami całkowitymi była jak największa.
2. W modelu idealnego monopolu przedsiębiorstwo ustala taką wielkość produkcji i cenę, które maksymalizują zysk. Jednak skutkiem monopolizacji są ceny wyższe niż w wypadku konkurencji doskonałej. Równocześnie produkcja jest niższa w stosunku do tej, która by była możliwa w konkurencji doskonałej. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwo zdobywa przez kontrolę nad surowcami i kanałami dystrybucji, a także dzięki wykorzystaniu skali produkcji i wysokiego kapitałowego progu wejścia. Ważną rolę w uzyskiwaniu pozycji monopolistycznej odgrywają rządowe licencje i koncesje, jak również posiadane patenty, znaki firmowe czy prawa autorskie.
3. Współcześnie w gospodarce rynkowej szczególnie istotne są modele konkurencji niedoskonałej, opisywane przez rozwiniętą, neoklasyczną teorię firmy. Obserwuje się stany pośrednie pomiędzy idealnym modelem czystej (doskonałej) konkurencji i czystego monopolu. Są to: konkurencja monopolistyczna oraz oligopol. Tworzenie się konkurencji niedoskonałej powodowane jest między innymi trudnościami w przenoszeniu czynników produkcji, ograniczeniami instytucjonalnymi oraz niepełną informacją. Jednak czynnikiem o szczególnym znaczeniu jest tworzenie spółek kapitałowych (korporacji), co prowadzi do znaczącej koncentracji kapitału. Równocześnie następuje zjawisko oddzielenia własności od zarządzania i pojawienia się celów organizacji, których nie da się sprowadzić tylko do maksymalizacji zysku. W przypadku konkurencji monopolistycznej uchylone zostają trzy założenia związane z konkurencją doskonałą: homogeniczność (identyczność) produktu, zupełny brak wpływu przedsiębiorstw na cenę oraz wolność wejścia i wyjścia z rynku (jest to wprawdzie możliwe, ale kosztowne). W przypadku oligopolu występuje już konkurencja cenowa i pozacenowa. Ta ostatnia może być związana z marką produktu, innowacjami lub warunkami kupna, a także z rozwojem sieci sprzedaży. Analizowane są sygnały rynkowe o popycie, uwzględnia się reakcję rywali na własne decyzje dotyczące produktów i cen. Rozpatrywane są zmony cenowe.

³⁷ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.

Analizując **teorie przedsiębiorstw**, można wyróżnić ich dwie podstawowe grupy:

1. Teorię tradycyjną (neoklasyczną), która kładzie nacisk na maksymalizację zysku. Podejście neoklasyczne traktuje przedsiębiorstwo jak „czarną skrzynkę”, w zbyt skromnym zakresie analizując procesy wewnętrzne w organizacji.
2. Teorie alternatywne, wskazujące, że przedsiębiorstwo ma także inne cele do realizacji poza zyskiem. Cele te zależą od różnych czynników: mogą być uwarunkowane kulturowo, a na przykład w przypadku firm rodzinnych istotne są takie cele, jak: niezależność, realizacja własnych projektów, zapewnienie stabilizacji członkom rodziny. Wyraźny wpływ na kształtowanie celów przedsiębiorstwa ma struktura własności. Przykładowo obecny właściciel spółki giełdowej może oczekiwać maksymalizacji bieżącego zysku, a inwestor giełdowy może mieć na uwadze wzrost wartości akcji przedsiębiorstwa w dłuższym czasie.

Wśród **teorii alternatywnych** i szkół można wyróżnić:

1. Teorię menedżerską, która przyjęła zasadę maksymalizacji korzyści dla menedżerów w warunkach oligopolu. Menedżerowie mają nieco inne cele niż właściciele, posiadając przy tym większą od nich wiedzę odnośnie do funkcjonowania przedsiębiorstwa. W praktyce menedżerowie przejmują kontrolę nad korporacją. Odnotowuje się również znaczący wpływ i kontrolę ze strony inwestorów instytucjonalnych, a więc funduszy powierniczych, emerytalnych, towarzystw ubezpieczeniowych czy banków. Często celami menedżera są możliwie największy poziom produkcji i sprzedaży oraz umacnianie statusu pozycyjnego przy możliwie najniższym, ale jeszcze tolerowanym przez akcjonariuszy poziomie zysku.
2. Teorię (podejście) behawioralną (behawiorystyczną), która odnosi się do decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa w warunkach złożoności i niepewności otoczenia. Podejście to zakłada, że ludzie kierują się ograniczoną racjonalnością w związku z brakiem wystarczającej informacji i niepełną zdolnością do poznawania rzeczywistości. Z tego powodu w praktyce poszukuje się alternatywy zadowalającej, satysfakcjonującej, nie zaś optymalnej. Oznacza to brak możliwości maksymalizacji zysku. Poziom aspiracji określa to, co jest możliwe do osiągnięcia. Określa się ponadto różnicę pomiędzy poziomem aspiracji a poziomem osiągnięć organizacji. Na rozwój tego podejścia znaczący wpływ miały prace H. Simona dotyczące spółek akcyjnych działających w warunkach oligopolu. W nurcie behawioralnym przyjmowane jest też założenie, że organizacja realizuje całą wiązkę celów związanych z interesami różnych grup: pracowników, menedżerów czy właścicieli. Należy zwrócić uwagę, że na gruncie teorii behawioralnych pojawiło się pojęcie celu satysfakcjonującego jako możliwego do osiągnięcia w warunkach niepewności.

3. Teorię (szkołę) ewolucyjną (R. Nelson, S. Winter, K. Boulding), rozwijającą się pod koniec XX wieku. Prezentuje ona poglądy zbliżone do teorii behawioralnej, odrzucając maksymalizację zysku. Przedsiębiorstwo stanowi sieć rutyn jako zbioru reguł, procedur standardowych operacji i wzorców zachowań. Specyficzność stosowanych rutyn, które mogą powodować brak elastyczności organizacji, decyduje o różnym dostosowywaniu się przedsiębiorstw do wymogów rynku. W ramach dostosowywania się wykorzystywane są uczenie się firm i procesy naśladowania zachowań innych przedsiębiorstw.
4. Przedsiębiorstwo jako mechanizm alokacji zasobów z uwzględnieniem teorii kosztów transakcyjnych. Przyjmuje się, że w gospodarce rynkowej występują dwa mechanizmy alokacji zasobów: rynkowy i oparty na mechanizmach działających w przedsiębiorstwie. Podstawą działania mechanizmu rynkowego są popyt i podaż. Ma on charakter bezosobowy. W przedsiębiorstwie decyzje mają charakter osobowy, a funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa opiera się na hierarchicznej strukturze organizacyjnej, czym różni się od struktury rynku. Przedsiębiorstwo w przeciwieństwie do rynku jest zdolne do organizacji pracy zespołowej. Punktem wyjścia do tych rozważań jest teoria kosztów transakcyjnych. Są to koszty związane z utrzymaniem organizacji gospodarczych w ruchu. Wysokość tych kosztów wpływa na decyzję o tym, czy produkować samemu, czy też dokonywać zakupów na rynku. Jeśli koszty koordynacji przez cenę są wyższe niż koszty koordynacji przez przedsiębiorcę, to uzasadnione jest tworzenie przedsiębiorstwa. Wysokie koszty transakcyjne związane są z badaniem rynku, zbieraniem i przetwarzaniem informacji, z transferem praw własności, z tworzeniem cen, umów w transakcjach handlowych i więzi kooperacyjnych. Zatem obniżka kosztów transakcyjnych jest uzasadnieniem dla istnienia przedsiębiorstwa. Poglądy te wiążą się między innymi z pracami R. Coase'a i O. Williamsona. Zakładały one, że przedsiębiorstwo i rynek to dwa alternatywne mechanizmy koordynacji działalności gospodarczej. Warto zwrócić uwagę, że pojęciem transakcji zajmuje się generalnie instytucjonalna teoria przedsiębiorstwa. Transakcje realizuje się w ramach różnych instytucji organizujących rynek. Pod pojęciem instytucji rozumie się zarówno wzory zachowań (np. dotyczące porozumiewania się), konkretne rozwiązania dotyczące praw i obowiązków, jak i regulacje prawne odnoszące się do sposobów działania. Za podstawową strukturę organizacyjną przyjmuje się hierarchiczną strukturę organizacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo będzie się powiększać tak długo, dopóki organizowanie dodatkowych transakcji wewnętrznych nie przekroczy kosztów transakcji na rynku.
5. Szkołę praw własności, która zakłada, że przedmiotem wymiany nie są dobra jako takie, ale wyłącznie prawa własności do rozporządzania nimi i ich użytkowania. Prawo własności posiada cechę wyłączności w stosun-

ku do osób trzecich. Przykładem takich praw jako dóbr nieistniejących materialnie mogą być akcje przedsiębiorstw, opcje w transakcjach terminowych, obligacje, patenty, prawa autorskie, prawo do korzystania ze znaku firmowego czy prawo najmu. Dzięki swobodzie transakcji w długim okresie następuje ustalenie najbardziej efektywnych praw własności dla wszystkich stron. Sposób definiowania i możliwość transferowania praw własności to czynnik samoistny, określający zachowania przedsiębiorstw. Podkreśla się między innymi, że w wyniku braku lub nieprecyzyjnego zdefiniowania praw własności dochodzi do tzw. efektu zewnętrznego, na przykład w postaci zanieczyszczenia **środowiska naturalnego**.

6. Przedsiębiorstwo w ujęciu teorii agencji (pryncypał – agent). Pryncypał jest stroną zlecającą, a agent – aktywnym wykonawcą kontraktu. Analizie poddaje się dwa układy stosunków w przedsiębiorstwie: właściciel – menedżer i menedżer – pracownicy. Zwraca uwagę fakt, że właściciel i menedżer są motywowani interesem własnym, a nie całej organizacji. Zakłada się, że rezultat działań przedsiębiorstwa jest funkcją działań menedżera i zmiennej losowej, na którą menedżer nie ma wpływu. Przyjmuje się też założenie, że menedżer wie więcej o przedsiębiorstwie niż akcjonariusze, a pracownik zatrudniony na określonym stanowisku wie więcej niż menedżer. Teoria agencji analizuje strukturę bodźców, którym podlega agent, oraz związki między tymi bodźcami a uzyskiwanymi rezultatami. Teoria pryncypał – agent została wykorzystana do rozważań związanych ze **środowiskiem naturalnym** (*environmental agency model*), w którym rolę pryncypała pełni społeczeństwo, a agenta – przedsiębiorstwo zanieczyszczające to środowisko³⁸.
7. Teorię kontraktualną, traktującą przedsiębiorstwo jako więźkę kontraktów. Zwraca ona uwagę, że różne typy zasobów wymagają różnych kontraktów. Rolę kontraktora pełni przedsiębiorca tworzący szczególne, niepowtarzalne połączenia różnych czynników produkcji (zasobów) w jedną całość.
8. Teorię innowacji i przedsiębiorcy J. Schumpetera, zakładającą, że przedsiębiorca, szukając nadzwyczajnego zysku, wprowadza innowację. Innowacja ma charakter incydentalny: jest to „błysk geniuszu”. Przedsiębiorca zakłada firmę, wyznacza cele, podejmuje decyzje i koordynuje zasoby. Powinien również znaleźć źródło finansowania nowej firmy i innowacji, choć niekoniecznie związane z własnym kapitałem. Problematyka przedsiębiorczości i innowacji będzie szerzej omawiana w niniejszej monografii.

Poglądy związane z przedsiębiorstwem jako mechanizmem alokacji zasobów i teoriami: kosztów transakcyjnych, kontraktualną, praw własności

³⁸ M. Power, *Auditing and environmental expertise: Between protest and professionalisation*, „Accounting, Auditing and Accountability Journal” 1991, Vol. 4, 3, s. 30–42.

oraz agencji mają swoje podstawy w ekonomii instytucjonalnej. Uznaje ona, że przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach instytucji organizujących rynek, które odnoszą się do wzorów zachowań oraz warunków prawnych, z podkreśleniem roli transakcji.

W odniesieniu do **celów funkcjonowania przedsiębiorstw** współcześnie rozwijane są dwie różniące się koncepcje: *shareholders*, akcentująca korzyści dla akcjonariuszy (właścicieli), oraz *stakeholders*, podkreślająca konieczność przysparzania wartości wszystkim interesariuszom, a nie tylko akcjonariuszom.

Analizując problematykę przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę na poglądy dotyczące ich **granic**. W klasycznej teorii ekonomii za granicę przyjmuje się punkt, w którym koszty krańcowe i utarg krańcowy są sobie równe. Jest to w istocie granica określana przez opłacalność. We współczesnych teoriach (np. w teorii chaosu) można obserwować możliwości przesuwania granic organizacji przez tworzenie sieci fraktali. Fraktal posiada cechę określaną jako samopodobieństwo. Oznacza to zdolność do powielania się, ale przy powiększaniu zachowuje on taką samą strukturę. Fraktal będący wewnętrzną jednostką usługową może się usamodzielić, wyjść poza strukturę przedsiębiorstwa, tworząc nowe przedsiębiorstwa ściśle powiązane komunikacyjnie z jednostką macierzystą³⁹. W przypadku przedsiębiorstwa traktowanego jako system działań granicę wyznaczają różnice złożoności między systemem a otoczeniem (stosunki w otoczeniu są bowiem bardziej złożone). Stanowią ją bariery zewnętrzne, chroniące przed ryzykiem. Wraz z rozwojem organizacji, związanym ze zdolnością systemu do uczenia się, następuje również przesuwanie granic organizacji⁴⁰. W poglądach dotyczących zarządzania strategicznego rozważa się granicę poprzez określenie domen działania przedsiębiorstwa związanych z możliwościami uzyskiwania wyższej efektywności. Granice przedsiębiorstwa mogą być określane przez zasięg oddziaływania, zakres rzeczowego działania, własność, wycenę rynkową czy zasięg geograficzny. Można brać pod uwagę także wybrane parametry, takie jak: zatrudnienie, sprzedaż czy wolumen produkcji. Za cechy granic można przyjąć:

- tymczasowość, określaną przez częstość modyfikacji ich form i postaci,
- zmienność, pojmowaną jako dynamiczne zmniejszanie lub zwiększanie ich zakresu,
- różnorodność, związaną z różnymi sposobami przejawiania się,
- niejednoznaczność, wynikającą z przenikania się z otoczeniem⁴¹.

³⁹ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.

⁴⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWR, Wrocław 1998.

⁴¹ S. Wyciślak, *Granice przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.

W literaturze pojawia się pojęcie organizacji o rozmytych granicach. Przedsiębiorstwo postrzegane jako tego typu organizacja może być opisywane jako system, w którym zarządzanie kluczowymi zasobami, procesami i aktorami wykracza poza formalne struktury organizacyjne i oficjalną sprawozdawczość finansową⁴². Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako zintegrowane z otoczeniem przez sieć wielostronnych powiązań. Struktura takiej organizacji ma charakter sieci opartej na przedsiębiorstwie głównym. Spoiwem sieci są misja i unikatowa kultura organizacyjna. W jej skład wchodzi bazy klientów, firmy kooperujące i inne podmioty będące dostawcami koniecznych zasobów. Rdzeniem organizacji o rozmytych granicach jest zbiór kluczowych kompetencji⁴³, na podstawie których budowane są alianse. Umożliwia to dostęp do zasobów bez konieczności podwyższania kapitału przedsiębiorstwa. Dostępne stają się zasoby ludzkie, a stopień rozmycia może być określany przez stosunek liczby zatrudnionych pracowników do liczby wszystkich osób (grup interesu) zaangażowanych w realizację działań (najlepiej strategicznych) przedsiębiorstwa. W podejściu tym widać wyraźny związek z koncepcją kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w rozmytych granicach (strukturach) może być realizowane albo przez specjalizację przy maksymalnym wykorzystaniu określonych kompetencji, albo przez uzyskanie kontroli nad działaniami podejmowanymi przez różne podmioty⁴⁴. Rozważania na temat organizacji o rozmytych granicach obejmują na przykład zagadnienia tworzenia spółek zależnych, strategicznych jednostek biznesu, centrów odpowiedzialności (m.in. centrów zysków i kosztów) i rodzajów występujących między nimi powiązań, także **ekologicznych**⁴⁵. Problematyka organizacji o rozmytych granicach jest podnoszona w ramach analiz rozwoju między innymi korporacji transnarodowych.

3.2. Ekonomiczna, społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

3.2.1. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy

W teorii i praktyce występują (o czym już wspomniano) dwie główne koncepcje przedsiębiorstw związane z tworzeniem celów w organizacji – *share-*

⁴² B. Hedberg, G. Dahlgren, J. Hansson, N.G. Olve, *Imaginära organisationer (Imaginary Organizations)*, Liber–Hermonds, Malmö 1994, s. 16.

⁴³ E. Gummesson, *Making relationship marketing operational*, „Service Industry Management” 1994, Vol. 5, 5, s. 11.

⁴⁴ U. Jüttner, H.P. Werbli, *Relationship marketing from a value system perspective*, [w:] *Advances in relationship marketing*, ed. A. Payne, Kogan Page, London 1995, s. 229.

⁴⁵ E. Gummesson, *Total relationship marketing, rethinking marketing management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2000, s. 212.

holders, nastawiona na spełnienie oczekiwań właścicieli (akcjonariuszy), i *stakeholders*, uznająca konieczność równoważenia oczekiwań wszystkich interesariuszy (a nie tylko jednego interesariusza, jakim jest właściciel). W koncepcji *stakeholders* tworzona jest zatem wiązka celów dla spełnienia oczekiwań różnych interesariuszy.

Według R.E. Freemana **interesariusze** to „każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja, realizując swoje cele”⁴⁶. Pierwotnie R.E. Freeman wymieniał jedenastu interesariuszy, ale po analizie ich liczbę ograniczono do siedmiu. Należą do nich: właściciele (finansujący – *financiers*), klienci, dostawcy, pracownicy, konkurenci, rząd – administracja (*government*), oraz społeczności (*communities*). Interesariusze mogą być także definiowani jako osoby lub grupy, których interes jest związany z konkretnymi działaniami organizacji i które mogą na tę organizację wpływać, przy czym interesariuszem może być także inna organizacja⁴⁷. Występuje też pogląd, że interesariusze (osoby lub grupy) posiadają prawo własności, inne prawa lub roszczenia z nimi związane albo mają interesy związane z przedsiębiorstwem i jego przeszłością, obecnymi bądź przyszłymi działaniami. Takie uznane prawa lub interesy są wynikiem transakcji z przedsiębiorstwem lub podejmowanych przez nie działań. Mogą one mieć charakter prawny lub moralny, mogą być indywidualne lub grupowe⁴⁸. Warto zwrócić uwagę na fakt, że interesariusze to osoby będące w relacji z organizacją, ale relacje te mogą występować w istniejącej rzeczywistości lub mieć charakter potencjalny⁴⁹. Global Reporting Initiative definiuje **interesariuszy** jako jednostki lub grupy, na które działalność organizacji, jej produkty lub usługi mogą wywrzeć wpływ lub których działalność może wpłynąć na zdolność organizacji do skutecznego wdrażania jej strategii i osiągnięcia celów. Szerokie ujęcie interesariuszy obejmuje wszelkie podmioty, bez których funkcjonowanie przedsiębiorstwa byłoby niemożliwe. Zwraca się także uwagę na to, że interesariusze nie tylko wysuwają żądania wobec przedsiębiorstwa, ale także mają możliwości ich egzekwowania, również przez wpływ na realizację procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Interesujące są poglądy wskazujące na zaangażowanie przedsiębiorstwa wobec wspólnoty (*community*), na którą składają się zarówno pojedyncze osoby (obywatele), jak i grupy osób reprezentujących określone interesy. *Community* jest charakteryzowana przez trzy czynniki:

⁴⁶ R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

⁴⁷ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, 2, s. 61–75.

⁴⁸ M.B.E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 92–117.

⁴⁹ J.K. Thompson, S.L. Wartick, H.L. Smith, *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1991, 12.

- geograficzny (dotyczy terytorium, ale bez interakcji między obywatelami),
- interakcje (*interaction*), które dotyczą społecznych relacji i powiązań (*relationship*), z podkreśleniem lub bez podkreślenia konkretnego miejsca (*place*),
- tożsamość (*identity*), która wiąże się z poczuciem przynależności opartym na wierze, wartościach lub doświadczeniu; w tym przypadku nie występuje jednak związek z fizyczną lokalizacją⁵⁰.

Teorię interesariuszy można zatem odnosić także do zaangażowania wobec wspólnoty (*community*) w skali ponadregionalnej, regionalnej czy lokalnej. Szerzej problematykę tę omówiono w rozdziale II. Z kolei problematykę rozwoju teorii interesariuszy i ich typologii w aspekcie realizacji współczesnych modeli biznesu uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną omówiono w rozdziale IV.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery ujęcia teorii *stakeholders*⁵¹:

1. Perspektywa klasycznej teorii agencji (*classic agency theory perspective*), koncentrująca się na wynikach firmy w długim okresie. Zarządzanie interesariuszami wykazuje podejście instrumentalne (*instrumental*) i jest związane z prawami właścicielskimi.
2. Szerokie ujęcie praw interesariuszy oparte na modelu agencji. Jest ono związane z teorią interesariuszy (*stakeholder agency model – convergent stakeholder theory*), podkreśla znaczenie wyników osiąganych przez organizację. *Stakeholder agency model* traktuje firmę jako splot kontraktów między interesariuszami a procesy rynkowe w odniesieniu do tych kontraktów są monitorowane. Przestrzeganie określonych reguł jest wymuszane przez struktury instytucjonalne, przez co następuje redukcja kosztów transakcji.
3. Wąskie podejście do interesariuszy (*narrow stakeholder institutional theory*), które jest oparte na wartościach podzielanych przez interesariuszy. W ramach tego podejścia analizowane są fundamentalne grupy wpływające na osiąganie celów organizacji. Wiąże się ono z teorią instytucjonalną.
4. Ujęcie oparte na ekonomii, uwzględniające solidarność (*economy based on solidarity*), dotyczy grup, które mogą oddziaływać w przyszłości. Rozpatrywane jest podejście etyczne, w którym nie jest podkreślana rola interesariuszy (*no stakeholders get as a part of the social responsibility of the firm*), ale za to eksponuje się prawa człowieka będące podstawą podejmowania przez firmę odpowiedzialności społecznej.

⁵⁰ F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 2, s. 297–318.

⁵¹ J.L. Retolaza, M. Ruiz, L. San-Jose, *CSR in business start up: An application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, Vol. 16, 6, s. 324–336.

Z kolei koncepcja *shareholders* podkreśla, że jedynym celem przedsiębiorstwa, który ma charakter ekonomiczny, jest zysk lub – coraz częściej – wzrost wartości firmy, odzwierciedlany na przykład przez notowania giełdowe. Maksymalizacja wartości firmy w tej koncepcji jest utożsamiana z maksymalizacją majątku akcjonariuszy⁵². W literaturze przedmiotu szeroko opisano tę problematykę, a szczególowe rozważania na ten temat wykraczają poza ramy niniejszej monografii.

Na całkowitą, rynkową wartość przedsiębiorstwa składają się bieżąca wartość księgowa i wartość określana jako *goodwill*. *Goodwill* można określić jako zdolność firmy do generowania zysków większych niż przeciętne w branży. Kreowaniu wartości dla akcjonariuszy służy zarządzanie przez wartość (*value based management* – VBM). W praktyce powinno ono prowadzić do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, co w szczególności przejawia się w różnicy między jego wartością rynkową a księgową.

Warto także podkreślić, że czynniki generujące wartość firmy ulegają zmianie w czasie, a ich kompozycja nie ma charakteru uniwersalnego. Oznacza to, że tworząc założenia strategiczne dla przedsiębiorstw, dla każdego z nich należy określić indywidualne źródła wartości. Źródła wartości przedsiębiorstwa mają swoje odniesienie do aspektów zarówno czysto finansowych, jak i pozafinansowych. Rozpatrując wartość firmy z punktu widzenia finansowego, można ją postrzegać z perspektywy możliwości kreowania przyszłych zysków. W tym ujęciu wartość firmy wiąże się z przyszłymi „dochodami gotówkowymi” (wolnymi strumieniami gotówkowymi). W rozważaniach na temat wartości przedsiębiorstw podkreśla się, że poza czynnikami finansowymi znaczącą rolę odgrywają czynniki pozafinansowe. Są one związane z aspektami organizacyjnymi, działaniami marketingowymi i posiadanymi zasobami niematerialnymi. Wśród aspektów pozafinansowych można wyróżnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁵³. Do czynników zewnętrznych, kreujących wartość przedsiębiorstwa, zalicza się przede wszystkim: lokalizację, nasilenie konkurencji, infrastrukturę odnoszoną do ustroju ekonomicznego, regulacje prawne, otoczenie gospodarcze i rynek pracy, czynnik związany z akcjonariatem (właściciele) oraz dostęp do **zasobów naturalnych**. Czynniki wewnętrzne odnoszą się do kapitału intelektualnego i roli kapitału ludzkiego, kultury organizacyjnej, wizji, misji, strategii, lojalności klientów, oferowanych produktów, innowacyjności, jakości, unikatowości procesów technologicznych, a także realizacji prac badawczo-rozwojowych. Ważną rolę odgrywają przepływ informacji i wspierające ten proces systemy informacyjne. W kategoriach strategicznych należy brać pod uwagę działania rozwojowe (np. fuzje, przejęcia, alianse). W obszarze marketingu ważnymi czynnikami są: marka,

⁵² *Determinanty i modele...*, s. 30.

⁵³ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.

znaki towarowe, efektywna reklama i public relations. Istotny jest ponadto wpływ na **środowisko naturalne**.

Jako szczegółowe generatory wartości firmy w obszarach finansowym, marketingowym i związanym z aktywami niematerialnymi wymienia się:

- w obszarze finansowym: tempo wzrostu sprzedaży, poziom i wzrost marży zysku operacyjnego, stopę podatku dochodowego w gotówce, wielkość inwestycji w kapitał pracujący, wielkość inwestycji w majątek trwały, poziom średniego ważonego kosztu kapitału, okres wzrostu (jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w postaci kreowania wartości dla akcjonariuszy);
- w obszarze marketingowym: lojalność klientów, pozyskiwanie nowych klientów i rynków zbytu, uruchamianie nowych kanałów dystrybucji, umiędzynarodowienie wzrostu, realizację korzystnych aliansów i przejęć;
- w obszarze o charakterze niematerialnym: kapitał intelektualny, zdolność do innowacji, siłę marki, zapewnienie skutecznej logistyki, przepływy informacyjne, kulturę organizacyjną oraz reputację społeczną; z posiadanymi wartościami niematerialnymi można także wiązać dbałość o **środowisko naturalne**⁵⁴.

Do trzech głównych komponentów wartości A. Rappaport zaliczył:

- przepływy pieniężne związane z działalnością operacyjną,
- wielkość stopy dyskontowej,
- zadłużenie⁵⁵.

Autor ten zidentyfikował również siedem głównych czynników tworzenia wartości przedsiębiorstwa, zaliczając do nich: okres wzrostu wartości, stopę wzrostu sprzedaży, marżę zysku operacyjnego, inwestycje w majątek trwały, inwestycje w kapitał obrotowy, stopę podatku dochodowego oraz koszt kapitału.

Koncepcja *shareholders* jest realizowana głównie w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Przejawia się ona w realizacji modelu finansowego przedsiębiorstwa, którego celem jest podnoszenie jego wartości dla akcjonariuszy (*shareholders value perspective*). Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne wobec właścicieli, uwzględnia także odpowiedzialność wobec społeczeństwa, mając jednak na uwadze jedynie przestrzeganie przyjętych reguł postępowania.

Należy zauważyć, że wartość przedsiębiorstwa rozpatruje się również na tle oddziaływań różnych innych interesariuszy, w tym mając na uwadze aspekty rozwoju zrównoważonego⁵⁶. Podejście takie, jak można sądzić, wią-

⁵⁴ J. Walas-Trębacz, *Źródła wartości firmy*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym...*, s. 161–175.

⁵⁵ A. Rappaport, *Creating shareholder value*, Free Press, New York 1998, s. 32–58.

⁵⁶ J. Stachowicz, L. Knop, J. Machulik, *Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. AE Kraków-TNOiK, Warszawa-Kraków 2002.

że się ze znaczącym oddziaływaniem koncepcji *stakeholders*. Koncepcja ta, wywodząca się z krajów Unii Europejskiej (Niemcy, Francja), a także krajów skandynawskich oraz Japonii podkreśla, że wartość należy budować nie tylko dla akcjonariuszy, lecz także dla wszystkich interesariuszy. M. Marcinkowska uważa, że generowanie wartości dla właścicieli to cel podstawowy, jednak jego realizacja wymaga spełnienia oczekiwań różnych zainteresowanych stron. Przedsiębiorstwo musi zatem znaleźć punkt maksymalizowania jego wartości. Dalsze zwiększanie satysfakcji interesariuszy innych niż właściciele prowadzi do destrukcji wartości⁵⁷. Równocześnie aż 78% zarządzających funduszami, analityków i specjalistów odpowiedzialnych za relacje inwestorskie dostrzega wpływ zarządzania ryzykiem społecznym i ekologicznym na wartość przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Większość spośród nich nie dostrzega jednak tego wpływu w perspektywie krótkookresowej.

Koncepcja *stakeholders* pojmuje znacznie szerzej niż koncepcja *shareholders* odpowiedzialność przedsiębiorstwa, odnosząc ją do wszystkich interesariuszy. Wiąże się to z dążeniem do wzrostu oferowanych wartości na rzecz tych interesariuszy (*stakeholder value perspective*). Koncepcję *stakeholders* można wiązać ze społecznym modelem przedsiębiorstwa. Opiera się ona na założeniu, że nastawienie na realizację przez przedsiębiorstwo celów ekonomicznych, choć koniecznych, jest niewystarczające. Koncepcja *stakeholders* stanowi podłoże realizacji **społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**.

3.2.2. Charakterystyka oraz znaczenie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Odpowiedzialność w literaturze przedmiotu jest rozpatrywana z różnych punktów widzenia: etycznego, prawnego czy socjologicznego. W najogólniejszym rozumieniu odpowiedzialność można odnosić do podejmowania lub zaniechania określonych działań. W niniejszej monografii akcentowane jest nastawienie ekonomiczne do problematyki odpowiedzialności, związane z poglądami na zarządzanie przedsiębiorstwami realizującymi swoje ścieżki rozwojowe w równowadze z oczekiwaniami społecznymi. Koncepcja **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu)** – CSR (*corporate social responsibility*) odnosi się do działań dobrowolnych (*voluntarism*), zarządzania relacjami z interesariuszami (*stakeholder management*) i powiązań sieciowych (*networking*)⁵⁸. W koncepcji CSR dotychczasowa odpowiedzialność

⁵⁷ M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10, s. 7–10.

⁵⁸ D. Cetindamar, K. Husay, *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: The case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 2, s. 163–176.

przedsiębiorstw kładąca nacisk na aspekty ekonomiczne i prawne została uzupełniona pojęciami:

- społecznego reagowania (*social responsiveness*), podkreślającego i łączącego aspekty prawne, etyczne wraz z działaniami na rzecz społeczności,
- wkładu społecznego (*corporate social performance*).

W tym ostatnim przypadku przedsiębiorstwo poszukuje możliwości wniesienia indywidualnego wkładu na rzecz poprawy jakości życia społeczeństwa⁵⁹. Społeczny wkład znajduje swoje odzwierciedlenie między innymi w programach społecznych i zintegrowaniu polityki społecznej ze strategią przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno zdobywać zaufanie publiczne, opierać się na normach i wartościach społecznych, a nawet tworzyć działania objęte pojęciem „filantropii społecznej” czy „strategicznej dobroczynności”.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może się przejawiać w następujących płaszczyznach⁶⁰:

- ekonomicznej, odnoszącej się między innymi do tworzenia miejsc pracy, zatrudniania i wynagradzania pracowników, wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby społeczne; realizacja celów ekonomicznych przysparza korzyści nie tylko właścicielom, ale także innym interesariuszom;
- socjalnej, obejmującej sfery socjalno-bytową, zdrowotną i kulturalno-rozrywkową;
- socjologicznej, związanej z podnoszeniem umiejętności zatrudnionych (np. przez szkolenia), intelektualnym i emocjonalnym rozwojem jednostek, staraniami o zintegrowany rozwój społeczności lokalnych, spójnością społeczną czy kształceniem młodzieży; zakres ten odnosi się także do wdrażania założeń rozwoju zrównoważonego;
- etycznej, jako przejaw postrzegania własnych decyzji i działań przez pryzmat etyczny, w tym skutków związanych z dobrem ogółu;
- **ekologicznej**, związanej z dbałością o środowisko naturalne.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza, że organizacja podejmuje i realizuje działania w tym zakresie dobrowolnie, kompleksowo i wielostronnie, zapewniając trwałość wzrostu, przyjmując założenie o równoważeniu interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa w powiązaniu z wielostronnym dialogiem⁶¹. Formułowany jest pogląd, że każda organizacja na każdym etapie swojej działalności powinna przestrzegać wartości moralnych. Nie jest zatem moralnie usprawiedliwiony zysk osiągniany bez przestrzegania norm etycznych. W tym ujęciu mogą zatem funkcjonować

⁵⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

⁶⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 90–93.

⁶¹ S. Borkowska, *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, 6, s. 12.

tylko te korporacje, które przestrzegają norm etycznych⁶². Przedsiębiorstwo powinno wobec tego realizować nie tylko **cele ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne**⁶³. Wiąże się to z koncepcją społecznej, w tym także **ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu)**.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące korzyści płynące z realizacji CSR:

- ogólnobiznesowe: wzrost wartości przedsiębiorstwa, poprawa reputacji, nowe możliwości biznesowe, poprawa relacji z interesariuszami, uczciwa konkurencja, zmniejszona interwencja regulatorów;
- operacyjne: poprawa jakości, wzrost lojalności nie tylko pracowników, lecz także klientów, wyższa wydajność, większa innowacyjność, poprawa bezpieczeństwa współpracy z interesariuszami, poprawa kontroli ryzyka;
- finansowe: niższe koszty, wyższe ceny (przychody), stabilność rozwoju, niższy koszt kapitału, większa zdolność do pozyskiwania kapitału spowodowana wzrostem atrakcyjności dla inwestorów.

Badania Accenture i UN Global Compact wskazują, że najsilniejszym motywatorem (72%) do podjęcia kwestii CSR dla prezesów spółek są: poprawa reputacji, zaufania i wzmocnienie kapitału marki⁶⁴. Podkreśla się, że wpływ CSR na kapitał marki (*industry brand equity*) występuje także na rynku *business-to-business* dla małych i średnich przedsiębiorstw. Na kapitał marki składają się: lojalność wobec marki, postrzeganie jakości, świadomość marki, kojarzenie marki i satysfakcja związana z marką. Oznacza to, że reputacja przedsiębiorstwa, związana z jego społecznym zachowaniem w znacznej części tworzy kapitał marki. Podkreśla się, że kapitał marki (*brand equity*) i wartość marki (*brand value*) są kreowane przez wszystkich interesariuszy usatysfakcjonowanych ze spełnienia ich oczekiwań, a nie tylko przez klientów⁶⁵.

Najnowsze badania wskazują, że coraz częściej dostrzegany jest związek CSR z poprawą wyników finansowych i możliwościami budowy przewagi konkurencyjnej. Zwraca się również uwagę na pozytywny wpływ powiązań pomiędzy aspektami społecznymi i ekologicznymi a strategią korporacji na przewagę konkurencyjną⁶⁶. W dalszej części monografii (w rozdziale II)

⁶² Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before profit social responsibility turning the economic paradigm upside down*, „Business and Society” 1995, Proceedings, s. 414.

⁶³ Warto zwrócić uwagę na fakt, że początkowo cele ekologiczne przedsiębiorstw były traktowane jako składowa celów społecznych. Jednak w miarę rozwoju niektórych koncepcji (np. *triple bottom line*) cele ekologiczne zostały wyodrębnione.

⁶⁴ M. Marcinkowska, *Společna odpowiedzialność...*, s. 7–10.

⁶⁵ Chi-Shiun Lai, Chih-Jen Chiu, Chin-Fang Yang, Da-Chang Pai, *The effect of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3, s. 457–469.

⁶⁶ M. Wagner, *Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 5, s. 291–306.

podkreślony zostanie wpływ proaktywnych zachowań ekologicznych przedsiębiorstw na ich pozycję konkurencyjną z uwzględnieniem możliwości tworzenia proekologicznych strategii przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzone wśród 500 szefów największych światowych spółek wskazują, że aż 81% spośród nich wśród dziesięciu kluczowych czynników w działalności przedsiębiorstwa wymienia kwestie etyczne, zdrowia i społeczne⁶⁷. Analizy wykonane dla producentów samochodów hybrydowych (oszczędzających paliwo) wskazują, że w 53% przypadków obserwuje się pozytywny wpływ CSR (utożsamiany z obywatelstwem korporacyjnym – *corporate citizenship*) na ich wyniki finansowe. W 5% przypadków wpływ ten jest negatywny, w 24% jest niewielki, a w 24% – niejednoznaczny⁶⁸. Bardzo szerokie badania wskazują, że aż w 68% przypadków występuje pozytywna relacja między dokonaniem dotyczącym aspektów społecznych w korporacjach (*corporate social performance* – CSP) a wynikami finansowymi (*corporate financial performance* – CFP). W 26% przypadków brak jest istotnych relacji, a tylko w 6% występuje relacja negatywna⁶⁹. W literaturze przedmiotu można spotkać pogląd, że CSR wpływa pozytywnie na wyniki finansowe, a badania, które pokazują wpływ negatywny, nie są już aktualne. Przesłanką poprawy wyników finansowych w związku z CSR jest poprawa relacji firm z głównymi grupami interesariuszy. Odbija się to pozytywnie po stronie zarówno przychodów, jak i kosztów. Budowane jest zaufanie, które obniża koszty transakcyjne. Na wzrost przychodów wpływa pojawienie się nowych klientów, a także nowych okazji do inwestowania. S. Mishra i D. Suar zwracają uwagę, że CSR można oceniać nie tylko przez wyniki finansowe (*financial performance* – FP), ale także efekty pozafinansowe (*non-financial performance* – NFP). W praktyce istnieje bardzo wiele metod określania oddziaływania CSR na wyniki finansowe. Mają one jednak charakter historyczny. Istotniejsza jest analiza związana z efektami pozafinansowymi, gdyż dotyczy przyszłości. Wiąże się ona z budową wizerunku korporacji (*corporation image*) i reputacji (*reputation*), wzrostem motywacji pracowniczej, a także poprawą wizerunku marki (*brand image*). Badania 150 firm w Indiach wskazują wpływ CSR zarówno na FP, jak i NFP. Wyższy poziom FP i NFP wykazują firmy giełdowe. Zwrócono uwagę, że korzystnie na wyniki w obu tych zakresach wpływa proekologiczne nastawienie CSR. Proekologiczne produkty, procesy i systemy zarządzania wzmagają korzyści przez zwiększanie przychodu i obniżkę kosztów. Przychody rosną, bo klienci są zainteresowani

⁶⁷ M. Marcinkowska, *Spółeczna odpowiedzialność...*, s. 7–10.

⁶⁸ Chieh-Peng Lin, Nyan-Myau Lyau, Yuan-Hui Tsai, Wen-Yung Chen, Chou-Kang Chiu, *Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3, s. 357–372.

⁶⁹ P. Beurden, T. Gössling, *The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 2, s. 407–424.

produktami firm, które wykazują **proaktywność ekologiczną**, stosowanie systemów zarządzania zmniejsza zaś ryzyko związane z ewentualnymi zagrożeniami ekologicznymi. Postawa proekologiczna powoduje wzrost wartości rynku dostępnego dla firm⁷⁰. W dalszej części monografii szerzej omówiona zostanie rola wartości ekologicznych w strategiach marketingowych firm.

G. Jackson i A. Apostolakou, analizując możliwości realizacji CSR na podstawie teorii neoinstytucjonalnej zwracają uwagę, że współcześnie CSR może się pojawiać jako substytut dla formalnych instytucji⁷¹. Uważają oni, że przedsiębiorstwa ze strefy anglosaskiej mocniej rozwijają CSR niż ich odpowiedniki z Europy kontynentalnej, które funkcjonują w realiach skoordynowanej gospodarki rynkowej (*coordinated market economies* – CMEs). Tłumaczą to tym, że te pierwsze działają w bardziej liberalnych uwarunkowaniach ekonomiczno-rynkowych (*liberal market economies* – LME), a realizacja praktyk CSR stanowi dla nich substytut zinstytucjonalizowanych form partycypacji interesariuszy (*institutionalized forms of stakeholder participation*). Równocześnie autorzy ci podkreślają, że firmy działające w sektorach o wyższym wpływie interesariuszy szerzej realizują założenia CSR. Zwracają ponadto uwagę, że instytucjonalizacja państwowa (*national institutional*) i czynniki sektorowe prowadzą do efektu asymetrycznego – silnie oddziałują na firmy wprowadzające standardy CSR na poziomie minimalnym, słabo zaś wpływają na wprowadzanie praktyk na wyższym poziomie (*best practices*)⁷².

Coraz częściej przy realizacji CSR zwraca się uwagę na uwarunkowania związane z cechami przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do ich wielkości. Różnice wynikają nie tylko z innego podejścia do zarządzania, roli menedżmentu, rozbudowy struktur organizacyjnych, zasięgu rynku, ale także z liczby i rodzaju interesariuszy. W mniejszych przedsiębiorstwach realizacja CSR w znacznej części zależy od podejścia właściciela, a działania są zindywidualizowane. Często tego typu organizacje mają jednego większego odbiorcę i działania CSR są z nim związane. W małych przedsiębiorstwach szczególną rolę odgrywają powiązania lokalne. Z kolei specyfiką przedsiębiorstw średniej wielkości jest to, że często są one na etapie wzrostu. W przy-

⁷⁰ S. Mishra, D. Suar, *Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 4, s. 571–601.

⁷¹ Nowy instytucjonalizm (*new institutionalism*) postrzega instytucje jako kreujące działania i wywierające wpływ o charakterze przymuszającym (np. na podstawie regulacji prawnych), normatywnym (np. na podstawie postaw i oddziaływań autorytetów), a także naśladownym. Powoduje to przyjmowanie przez przedsiębiorstwa określonych struktur lub praktyk w celu wzmożenia legitymizacji ich działalności. Generalnie podejście instytucjonalne zakłada, że zasoby potrzebne organizacji są kontrolowane przez otoczenie zewnętrzne, dlatego przedsiębiorstwa próbują uzyskać legitymizację właśnie w tym środowisku.

⁷² G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate Social Responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3, s. 371–394.

padku firm dużych ich podejście do CSR ma charakter bardziej sformalizowany⁷³. Prezentowane poglądy mają swoje odniesienie do omawianych w dalszej części niniejszego rozdziału modeli rozwoju przedsiębiorstw.

Aktywność w obszarze CSR obejmuje nie tylko zróżnicowane działania na rzecz szeroko pojętej społeczności, problematykę zatrudnienia i partycypacji zatrudnionych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ale także aspekty jakości i innowacyjności produktu oraz problematykę ochrony środowiska naturalnego⁷⁴. W tym ujęciu szczególna rola może przypaść koncepcji społecznej ekologicznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstwa) (*environmental corporate social responsibility* – ECSR)⁷⁵. Jest ona nastawiona na oparte na kryteriach ekologicznych tworzenie wartości na rzecz wszystkich interesariuszy. Szerzej temat ten będzie omówiony w dalszej części monografii (w rozdziale IV).

V. Martinez Reyes uważa, że **odpowiedzialność społeczna (i ekologiczna)** przedsiębiorstw (CSR) to koncepcja (lub raczej zbiór pomysłów), która zakłada, że odpowiedzialność biznesu:

- polega na czymś więcej niż tylko na przynoszeniu zysku akcjonariuszom (właścicielom),
- dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstw wpływają na wszystkie podmioty, występujące zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz,
- wiąże się z wysiłkami grup społecznych, rządów oraz instytucji międzynarodowych, które mają ograniczać zjawiska patologiczne w gospodarce wolnorynkowej oraz zapobiegać ich skutkom⁷⁶.

W tabeli 1 podano podstawowe definicje i charakterystyki społecznej (CSR) i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu).

⁷³ L. Preuss, J. Perske, *Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium – size business*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 92, 4, s. 531–551.

⁷⁴ R. Bird, A.D. Hall, F. Momente, F. Reggiani, *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 2, s. 189–206.

⁷⁵ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 63–71.

⁷⁶ K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

Tabela 1. Charakterystyka pojęcia społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wybrane założenia	Autorzy (źródło)
1. CSR to obowiązek podejmowania przez korporacje takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny przedsiębiorstwa, jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego.	K. Davis i R. Blomstrom ⁷⁷
2. CSR to obowiązek przedsiębiorcy podejmowania takich decyzji, które są pożądanym celem i wartością dla społeczeństwa	H.R. Bowen ⁷⁸
1. Zwraca się uwagę na rolę działań etycznych w ramach CSR oraz wnoszenie wkładu w rozwój zrównoważony. Przejawia się to w podnoszeniu jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnych i społeczeństwa.	The World Business Council for Sustainable Development
2. Podkreśla się, że społeczna odpowiedzialność biznesu to wkład w rozwój zrównoważony. Uwzględnianie założeń rozwoju zrównoważonego oznacza respektowanie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych	The Organization for Economic and Development (OECD)
Zwraca się uwagę na wpływ biznesu na społeczności, w tym pracowników, klientów, wspólnoty lokalne, a także na uczestników łańcuchów dostaw i partnerów biznesowych	The Global Reporting Initiative
CSR to zobowiązanie do etycznej działalności w kontaktach ze wszystkimi interesariuszami, czyli pracownikami i ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i ogółem społeczeństwa. Podkreśla się rolę etycznej działalności w obszarze środowiska naturalnego	Poruszane w różnych dokumentach i publikacjach, z podkreśleniem, że CSR może być traktowana jako praktyka biznesowa (<i>business for social responsibility</i>)
CSR to dobrowolna działalność przedsiębiorstwa, w której troska o społeczeństwo i środowisko znajduje odbicie w prowadzonych operacjach i relacjach z interesariusza-	Komisja Unii Europejskiej ⁷⁹

⁷⁷ K. Davis, R. Blomstrom, *Business and society: Environment and responsibility*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.

⁷⁸ H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, za: A.B. Carroll, *Corporate social responsibility*, „Business and Society” 1999, Vol. 38(3), s. 268–295.

⁷⁹ M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2(124), s. 33–50.

mi. Oznacza nie tylko przestrzeganie prawa, ale także wyjście poza te wymagania. Wiąże się z inwestowaniem w kapitał ludzki, środowisko (naturalne) i relacje z interesariuszami	
<p>1. CSR jest potwierdzeniem przez przedsiębiorców, że poddają oni publicznej ocenie nie tylko swoje wyniki finansowe, ale także wyniki odnoszące się do działań społecznych i środowiskowych.</p> <p>2. CSR obejmuje problemy: zdrowia i bezpieczeństwa, praw człowieka, zarządzania zasobami ludzkimi, nadzoru korporacyjnego, etyki biznesu, rozwoju społeczności, praw konsumenta, ochrony siły roboczej. Odnosi się także do relacji z dostawcami, nawiązuje do praw interesariuszy oraz do problematyki ochrony środowiska</p>	<p>Konfederacja Brytyjskiego Przemysłu⁸⁰</p> <p>Stowarzyszenie Industry Canada⁸¹</p>
<p>Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza podejmowanie decyzji i prowadzenie działań, które:</p> <ul style="list-style-type: none"> – mają wpływ na społeczeństwo i środowisko (naturalne), – realizowane są przez działania etyczne i transparentne, – realizowane są zgodnie z rozwojem zrównoważonym i dobrobytem społecznym, – wykazują zgodność z prawem i międzynarodowymi normami zachowań, – są integrowane przez organizację i stosowane w działaniach, – co istotne, uwzględniają oczekiwania interesariuszy 	Standard ISO 26000 ⁸²

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane poglądy wskazują, że **odpowiedzialność ekologiczna** jest wyraźnie akcentowana w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu). Stanowi więc element składowy odpowiedzialności społecznej. W szczególności zwraca się uwagę na rolę odpowiedzialności ekologicznej w realizacji założeń rozwoju zrównoważonego, w tym łącznego traktowania celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Cechą charakterystyczną współczesnych poglądów jest rozpatrywanie wpływu celów ekologicznych na realizację celów ekonomicznych i społecznych (szerzej na ten temat będzie mowa w dalszej części monografii). Rzeczywiste oddzia-

⁸⁰ C.A. Hemingway, P.W. MacLagan, *Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 50, s. 33.

⁸¹ http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h_rs00094e.html.

⁸² ISO/WD 26000 Guidance on Social Responsibility, October 2007.

ływanie odpowiedzialności ekologicznej ujawnia się w szczególności wtedy, gdy rozpatruje się nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa, ale także tworzone struktury działalności gospodarczej, powiązania oraz łańcuchy wartości, z udziałem różnych przedsiębiorstw oraz organizacji niekomercyjnych. Na problematykę ekologicznej odpowiedzialności można patrzeć z punktu widzenia głównych wartości przedsiębiorstwa⁸³. Wartości te są wyznawane przez większość uczestników organizacji i mają istotne znaczenie dla jej trwania i rozwoju. Mogą nimi być zarówno ekologia, jak i odpowiedzialność⁸⁴. Pojęcie odpowiedzialności jako wartości oznacza, że należy poznawać oczekiwania klienta i wypełniać na czas zobowiązania, okazywać szacunek pracownikom i ich ideałom, wypełniać zobowiązania wobec udziałowców, a także zachęcać pracowników do prac na rzecz społeczności. Łączne respektowanie dwóch z wymienionych wartości: ekologii i odpowiedzialności prowadzi do realizacji założeń odpowiedzialności ekologicznej.

Według dokumentu *Green Paper. Promoting framework for Corporate Social Responsibility* CSR ma dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny⁸⁵. Wymiar wewnętrzny dotyczy:

- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- przystosowania do zmian,
- zarządzania odnoszącego się do środowiska naturalnego i zasobów naturalnych.

Wymiar zewnętrzny dotyczy:

- aspektów związanych ze społecznością lokalną i partnerami biznesowymi,
- prawami człowieka,
- troski o środowisko (naturalne) w skali globalnej.

Warto zwrócić uwagę, że problematyka CSR, jeśli rozpatrywać jej aspekty etyczne w odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa, polega na wyborze spośród przeciwstawnych możliwości, takich jak:

- wartości (*value*): sprawiedliwość (*justice*) vs efektywność (*efficiency*),
- etyka (*ethics*): praktyczność (*utilitarian*) vs zamiana (*exchange*),
- racjonalność (*rationalities*): nieuchwytność (*elusive*) określana także jako refleksyjność (*reflection*) vs możliwość zdobycia (*captured*) lub wykorzystania (*utility*),
- ograniczenia (*Mkt.Limits*): kompensacyjność (*compensate*) vs możliwość wyzyskiwania (*exploit*),

⁸³ J. Collins, J. Porras, *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York 1997.

⁸⁴ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 47, 66 i 98–99.

⁸⁵ *Green Paper. Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001.

- agencyjność: indywidualna vs zbiorowa,
- czynnik czasu: etyka już vs etyka później,
- kapitał: różnicowany vs finansowy,
- systemy: *stakeholders* vs *shareholders*⁸⁶.

3.2.3. Społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w dokumentach międzynarodowych

Założenia dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstwa, także ekologicznej, znajdują oparcie w wielu dokumentach międzynarodowych. W 2002 roku rezolucję w sprawie upowszechniania odpowiedzialnych działań przedsiębiorstw (biznesu) przyjął Parlament Europejski. Z kolei Komisja Europejska uznała, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (biznesu) – CSR, z zaznaczeniem aspektów ekologicznych, cechuje się:

- dobrowolną działalnością przedsiębiorstwa,
- troską o społeczeństwo i środowisko (naturalne) w prowadzonych przez przedsiębiorstwo operacjach i relacjach z interesariuszami,
- wyjściem ponad oficjalne wymagania i nieograniczaniem się tylko do przestrzegania prawa, inwestowaniem w kapitał ludzki, środowisko (naturalne) i relacje z interesariuszami.

Szczególne miejsce przypada jednak przedsiębiorstwu w zakresie odpowiedzialności ekologicznej. Za punkt zwrotny w kierunku dbałości o środowisko naturalne przyjmuje się zaprezentowanie w 1969 roku przez ówczesnego sekretarza generalnego ONZ światowego raportu o stanie tego środowiska. Istotną rolę odegrał także dorobek światowej konferencji ONZ na temat „Środowisko życia człowieka”, która odbyła się w Sztokholmie w 1972 roku. Kolejnym działaniem ONZ był tzw. Raport Brundtland z 1987 roku, zatytułowany *Nasza wspólna przyszłość*. Zawarto w nim zasady rozwoju zrównoważonego, które stały się podstawą ładu międzynarodowego w oparciu o ustalenia Szczytu Ziemi na II Międzynarodowej Konferencji ONZ w Rio de Janeiro w 1992 roku. Na Światowym Szczycie ONZ w Sprawie Zrównoważonego Rozwoju w 2002 roku w Johannesburgu dokonano między innymi analizy możliwości realizacji tych założeń przez korporacje transnarodowe. Równocześnie należy zwrócić uwagę, że założenia rozwoju zrównoważonego weszły do wytycznych polityki rozwojowej szeregu państw i polityki Unii Europejskiej jako całości.

Zasady postępowania przedsiębiorstwa (biznesu) w zakresie społecznej odpowiedzialności, z uwzględnieniem aspektów ekologicznych, zostały określone w postaci ogólnych standardów postępowania (kodeksów). Przykładami mogą być⁸⁷:

⁸⁶ A.S. Singer, *Integrating ethics and strategy*, „Journal of Business Ethics: A Pragmatic Approach” 2010, Vol. 92, 4, s. 479–491.

⁸⁷ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 99–103.

1. Manifest z Davos z 1973 roku, w którym określono rolę kierownictwa w realizacji zasad odnoszących się do klientów, współpracowników, dawców kapitału, społeczeństwa; poruszono także problematykę równoważenia spornych interesów, zasad rozwoju zrównoważonego i humanizacji pracy.
2. Zasady Sullivana, stanowiące początek międzynarodowej kampanii na rzecz zniesienia apartheidu w Afryce Południowej, które po aktualizacji odnoszą się między innymi do praw człowieka, rozwoju zrównoważonego, godziwych warunków pracy, ochrony zdrowia i środowiska, wynagradzania i zrzeszania się.
3. Zasady prowadzenia działalności biznesowej wypracowane podczas obrad okrągłego stołu w Caux z udziałem spółek z Europy, Japonii oraz USA; proponują one realizację koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy, podkreślając rolę działań innowacyjnych, zaufania, a także konieczność poszanowania środowiska (naturalnego).

Interesująca jest inicjatywa skierowana do inwestorów instytucjonalnych o nazwie United Nations Principles for Responsible Investment (PRI)⁸⁸. PRI ma służyć integracji aspektów środowiska naturalnego i społecznego oraz współdziałaniu rządów w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i praktyk właścicielskich⁸⁹.

Przeciwnicy poglądów o społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstwa) podkreślają, że działania te mogą podnosić koszty działalności firmy. Zwraca się uwagę, że wychodzenie przedsiębiorstw poza ich kompetencje może być dla nich wręcz szkodliwe. Podkreśla się, że mamy do czynienia z przeznaczaniem środków pochodzących od akcjonariuszy na działalność skierowaną na cele niezwiązane z głównym celem działalności przedsiębiorstw, jakim jest zysk. Cele społeczne według tych poglądów państwo powinno realizować przez odpowiednie wykorzystywanie podatków. Prezentuje się pogląd, że realizacja zasad CSR zniekształca zasady gry rynkowej. Jednak realizacja koncepcji społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności oznacza w praktyce nowy sposób myślenia, który zwraca uwagę na konieczność uwzględniania przez przedsiębiorstwo pozaekonomicznych skutków swojej działalności. Podkreśla się, że przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna i służąca społeczeństwu powinno dokonywać wyborów, przedkładając nawet interes społeczny nad interes własny.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu) wobec internacjonalizacji przedsiębiorstw ma wymiar globalny. Aby móc realizować jednolite standardy odpowiedzialności społecznej, należało odejść od zasad relatywizmu kulturowego zakładającego stosowanie w poszczegól-

⁸⁸ Dokument ten podpisało ponad 450 organizacji z około 40 krajów.

⁸⁹ N. Eccles, *UN principles for responsible investment signatories and the anti-apartheid SRI movement: A thought experiment*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3, s. 415–424.

nych krajach odmiennych standardów ze względu na występowanie w nich zróżnicowanych norm moralnych i systemów etycznych. Jednak w ramach procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw obserwuje się zachowania pozwalające na dostosowywanie się w miarę niezależnych filii korporacji ponadnarodowych do lokalnych potrzeb społecznych. Równocześnie obserwuje się zjawisko wzajemnego oddziaływania kultur narodowych i kultur przedsiębiorstw (korporacji). Miejsce wartości ekologicznych w tych kulturach będzie mieć wpływ na realizację odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze głównie rozwój korporacji transnarodowych na globalnym rynku i ich społeczną odpowiedzialność, akcentuje się konieczność zapewnienia sprawozdawczości społecznej (raportowania społecznego), skierowanej do obecnych i przyszłych interesariuszy firm. Postulat ten jest wspierany między innymi przez inicjatywy: Coalition for Environmentally Responsible Societies (CERES) oraz Global Reporting Initiative (GRI). GRI proponuje tworzenie międzynarodowych standardów sprawozdawczości uwzględniających zarówno ekonomiczny, społeczny, jak i ekologiczny wymiar działalności korporacji. W tworzonych raportach przedsiębiorstwo powinno się odnosić do problematyki ochrony środowiska naturalnego, pokazując wielkość i strukturę zużycia zasobów (surowce, materiały, energia, woda), emisję gazów, ścieków i odpadów. Należy również podawać do publicznej wiadomości przypadki naruszania zasad ochrony środowiska naturalnego.

Odpowiedzialność korporacji transnarodowych znajduje odbicie w ogłoszonej w 1999 roku inicjatywie ONZ pod nazwą Global Compact. Inicjatywa ta stanowi płaszczyznę dialogu przedstawicieli rządów, organizacji międzynarodowych i biznesu, opartą na dokumentach międzynarodowych odnoszących się do praw człowieka (Powszechna deklaracja praw człowieka), praw pracy (Deklaracja fundamentalnych zasad prawa pracy – International Labour Organization Declaration on Fundamental Principles on Rights at Work), ochrony środowiska naturalnego (Deklaracja z Rio – Rio Principles on the Environment and Development) i walki z korupcją (Konwencja ONZ przeciwko korupcji – United Nations Convention against Corruption). W obszarze środowiska naturalnego podkreśla się podejście prewencyjne, podejmowanie inicjatyw promujących odpowiedzialność ekologiczną, konieczność stosowania technologii przyjaznych dla środowiska naturalnego. Z kolei respektowanie możliwości stowarzyszania się, zbiorowych negocjacji, eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej, eliminacja pracy dzieci, zwalczanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia to główne założenia wynikające z Deklaracji fundamentalnych zasad prawa pracy. Działania w obszarze zatrudnienia, ale na tle realizacji celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, są podejmowane przez Międzynarodową Organizację Pracy. Global Compact stanowi w istocie zbiór dobrych praktyk, a deklaracja

przystąpienia przedsiębiorstwa do tej inicjatywy oznacza realizację założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Global Compact jest międzynarodową siecią interesariuszy, z przodującą rolą firm uczestniczących i z udziałem różnego typu organizacji biznesowych i pozarządowych. Rządy poszczególnych państw pełnią jedynie rolę wspierającą.

Odpowiedzialność przedsiębiorstw dotyczy w znacznej mierze korporacji. Państwa członkowskie OECD przyjęły, a następnie zmodyfikowały wytyczne, które stały się komplementarne z zasadami Global Compact. Wytyczne te zawarto w załączniku do Deklaracji o inwestycjach międzynarodowych i korporacjach wielonarodowych (Declaration on International Investment and Multinational Enterprises). W dokumencie zawarto zalecenia dotyczące między innymi jawności informacji, zatrudnienia i stosunków pracy, ochrony środowiska naturalnego, korupcji, interesów konsumenta, nauki i technologii, konkurencji i podatków. Jednak coraz częściej podnosi się postulat przestrzegania zasad działań o charakterze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, nie tylko przez wielkie organizacje, ale także firmy małe i średnie.

4. Proekologiczny rozwój przedsiębiorstwa – pojęcie i modele rozwoju

Rozwój jest kategorią szeroko opisywaną w literaturze przedmiotu. Przegląd dokonany przez J. Walas-Trębacz wskazuje, że istnieje szereg interpretacji tego pojęcia. Poniżej przedstawiono przykładowe, istotne z punktu widzenia monografii⁹⁰.

1. Rozwój to ciąg wzajemnie po sobie następujących i w jakikolwiek sposób ze sobą powiązanych zmian; proces ten cechuje pewne uporządkowanie, a zachodzące w nim zmiany zachowują względną trwałość (K. Fabiańska, J. Rokita). Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że zmiany powinny mieć charakter długotrwały i zachodzić na dających się wydzielić etapach. Nie ma jednak jednoznacznego stanowiska odnośnie do traktowania rozwoju w kategoriach tylko dwóch stanów: regresu i progresu.
2. Rozwój organizacji stanowi długotrwały wysiłek na rzecz doskonalenia procesu odnowy organizacji (*renewal*) i rozwiązywania jej problemów. Według R.A. Johnsona odbywa się to w szczególności przez bardziej skuteczne i wspólne zarządzanie kulturą organizacyjną.
3. Rozwój jest traktowany jako występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczą (J. Stabryła).

⁹⁰ J. Walas-Trębacz, *Kierunki rozwoju wybranych polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Decyzje rynkowe w obliczu kryzysu. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 21–39.

4. Rozwój organizacyjny jest raczej kierowany na zmiany **proaktywne** niż reaktywne (M. Bratnicki); obejmuje całe przedsiębiorstwo lub jego wąski wycinek.
5. Rozwój przedsiębiorstwa jest rozumiany jako skoordynowane zmiany jego systemów, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia.
6. Rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z wprowadzaniem nowych lub poprawą jakości istniejących elementów oraz realizacją zmian struktur w organizacji. Jest kategorią jakościową, w przeciwieństwie do wzrostu, który jest kategorią ilościową. Należy jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu pojęcia rozwoju i wzrostu są niejednokrotnie używane zamiennie. Rozwój może mieć charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny⁹¹.

Rozwój innowacyjny (określany również jako przedsiębiorczy) wiąże się z wprowadzaniem innowacji technicznych, organizacyjnych lub ekonomicznych. Te ostatnie mogą dotyczyć strategii zarządzania, marketingu czy polityki finansowej. Przedsiębiorczość i jej związki z innowacyjnością w aspekcie proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów **odpowiedzialności ekologicznej** zostaną szerzej omówione w dalszej części monografii. Rozwój innowacyjny (przedsiębiorczy) jest często rozpatrywany w odniesieniu do realizowanych strategii przedsiębiorczych⁹².

Restrukturyzacja stanowi z kolei proces dostosowywania przedsiębiorstwa do zmieniających się wymogów rynku. Służy ona poprawie efektywności przedsiębiorstwa. W podejściu amerykańskim podkreśla się, że celem głównym restrukturyzacji jest wzrost wartości przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja może obejmować działania związane z rezygnacją z mało efektywnych form i dziedzin działalności, nawet z wyprzedazą części przedsiębiorstwa, zmiany struktur działalności, zmiany struktury kapitałowej, a także pozyskiwanie nowych dziedzin działalności. Może ona mieć charakter: przedmiotowy, związany z przekształceniami techniczno-technologicznymi lub asortymentowymi, albo podmiotowy, odnoszący się do przekształceń prawno-organizacyjnych i ekonomicznych.

Przekształcenia w ramach restrukturyzacji często obejmują swym zasięgiem aspekty ekologiczne, związane z zanieczyszczeniem **środowiska naturalnego**.

⁹¹ Z. Pierścioneek, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996; A. Stabryła, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] *Mat. konferencji „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”*. Zakopane, 27–30 listopada 1997, red. R. Borowiecki, Wyd. AE-TNOiK-PAN-PSB, Kraków 1997.

⁹² P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, Vol. 46, 4, s. 61–66. Strategie przedsiębiorcze oparte są na poszukiwaniach związanych z kreowaniem nowych zasobów, idei i zastosowań ponad granicami organizacji. Mogą one być traktowane jako jedna z możliwych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw. Pozostałe możliwe strategie to: zarządzanie wiedzą organizacyjną, strategie kooperacji (fuzje, przejęcia, alianse), a także strategie odkrywania. Te ostatnie wiążą się z kreowaniem własnych idei na podstawie badań i rozwoju oraz nowych technologii, zob. *ibidem*, s. 61–66.

W ramach restrukturyzacji podejmowane są decyzje o zmianach struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Przesłankami tworzenia określonego typu struktury organizacyjnej są zasady:

- podziału zadań,
- ustanawiania zależności hierarchicznych,
- podziału uprawnień decyzyjnych⁹³.

Typowe przedsięwzięcia restrukturyzacyjne są opisywane w literaturze przedmiotu⁹⁴. Gdy przedsiębiorstwo zagrożone jest bankructwem, realizuje się restrukturyzację ratunkową (naprawczą), z reguły związaną z radykalnymi przedsięwzięciami. Aby przywrócić korzystny stan poprzedni przez niezbędne zmiany i dostosowanie do nowych warunków wprowadza się restrukturyzację rekonwalescencyjną (adaptacyjną). Może się ona wiązać z działaniami dywersyfikacyjnymi. Najbardziej zaawansowana jest restrukturyzacja rozwojowa (przyszła), o charakterze antycypacyjnym, umożliwiającą wykorzystywanie przyszłych szans stojących przed przedsiębiorstwem, prowadzącą do osiągnięcia nowego poziomu jakościowego⁹⁵. Część autorów wydziela jedynie restrukturyzację naprawczą i rozwojową⁹⁶. Restrukturyzacja może być traktowana jako jeden z wariantów, wynikających z gotowości organizacji do rozwoju, w przypadku posiadania przez przedsiębiorstwo wprawdzie znaczącej motywacji, ale niskich zasobów⁹⁷.

Budowa strategii rozwoju przedsiębiorstwa wymaga podjęcia decyzji odnośnie do możliwego i pożądanego tempa i kierunków rozwoju oraz wyboru orientacji strategicznej. Orientacja ta może przybrać formę produktową, rynkową lub dywersyfikacyjną⁹⁸. Poza określeniem typu rozwoju (innowa-

⁹³ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 93.

⁹⁴ J. Pasieczny, *Restrukturyzacja wczoraj, dziś, jutro*, [w:] *Mat. konferencji „Restrukturyzacja...”*.

⁹⁵ H. Jagoda i J. Lichtarski, biorąc pod uwagę sytuację, która wywołuje potrzebę zmian, wyróżniają restrukturyzację naprawczą, dostosowawczą, antycypacyjną i kreatywną. Restrukturyzacja kreatywna jest podejmowana względnie niezależnie od przewidywanych zmian otoczenia i może mieć na nie wpływ. Zob. H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, oprac. i red. R. Borowiecki, Kraków 1994, s. 158; W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji” 1999, 3, s. 26–29.

⁹⁶ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 134–137.

⁹⁷ M. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategie, diagnoza*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Kraków 1998. Szerzej uwarunkowania rozwoju z punktu możliwych alternatyw strategicznych i etapy budowy związanych z tym strategii zaprezentowano w monografii: A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002.

⁹⁸ G. Gierszewska, *Restrukturyzacja i przekształcenia własnościowe polskich przedsiębiorstw w latach 1990–98*, [w:] *Mat. Konferencji „Raport o zarządzaniu”*, KNOiZ PAN–WSPiZ, Warszawa 2000.

cyjny lub restrukturyzacyjny) analizie poddaje się warunki wyjściowe wyboru ścieżki rozwojowej przedsiębiorstwa. Wybór może być dokonany na podstawie analizy otoczenia przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów organizacyjnych oraz wyznaczonych celów strategicznych. W ramach wyboru ścieżki rozwojowej rozpatruje się:

1. Kierunki rozwoju, które mogą obejmować wariant poziomy (związany z koncentracją), pionowy lub dywersyfikację.
2. Przyjętą szkołę myślenia strategicznego; traktując strategię jako długotrwały plan działania, za podstawę przyjmuje się szkołę planistyczną; inna szkoła podkreśla z kolei możliwość ewolucyjnej budowy tej strategii. Na rolę otoczenia organizacji w budowie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zwraca szczególną uwagę szkoła pozycyjna. Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się podkreśla rolę źródeł wewnętrznych w tworzeniu sukcesu organizacji. Wobec narastającej turbulencji otoczenia oraz coraz szybszego dostępu do informacji, postępującej globalizacji i skracania czasu realizacji zamierzeń strategicznych duże zainteresowanie wzbudzają poglądy o znaczącej roli przystosowania się i wykorzystywania pojawiających się szans. Prezentowane szkoły myślenia strategicznego zmieniały się wraz ze zmianami warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.
3. Poziom realizacji strategii i przyjęte strategię cząstkowe; dla przedsiębiorstw zdywersyfikowanych strategia ogólna, tworzona na poziomie korporacji, ma charakter inwestycyjny. Na poziomie strategicznych jednostek biznesu (*strategic business unit* – SBU) – dywizji, tworzone są odrębne strategię, dostosowane do konkretnych rynków, klientów i konkurentów, charakterystycznych dla poszczególnych SBU.
4. Modele rozwoju.
5. Wpływ współczesnych teorii przedsiębiorstw.
6. Tworzenie kultury organizacji⁹⁹.

Jak widać, rozwój przedsiębiorstwa musi uwzględniać zmiany w otoczeniu organizacji oraz własną gotowość do rozwoju związaną między innymi z cyklem życia przedsiębiorstwa. Jest on często analizowany z punktu widzenia działań planistycznych, podejmowania działań adaptacyjnych, jak również umiejętności wykorzystania nadarzających się okazji, a także uczenia się. Uczenie się organizacji może mieć charakter adaptacyjny bądź twórczy, posiadający szczególne znaczenie przy rozwiązywaniu zagadnień strategicznych. Według S. Slatery i J. Narvera ucząca się organizacja posiada następujące cechy:

⁹⁹ A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 11–13.

- planowanie strategiczne ma charakter zdecentralizowany,
- występuje przywództwo w obszarze umiejętności,
- struktura organizacyjna ma charakter organiczny,
- występuje orientacja marketingowa,
- składnikiem kultury organizacyjnej jest innowacyjność¹⁰⁰.

Istotą uczenia się są ciągła interpretacja i korygowanie przeszłych doświadczeń, połączone ze zmianą zachowań, oraz uczenie się w działaniu przez pracę grupową. Organizacyjne uczenie się powinno prowadzić do zmian w organizacjach. W wymiarze strategicznym uczenie się powinno umożliwiać tworzenie nowych kompetencji organizacyjnych¹⁰¹.

Wraz z rozwojem organizacji zmieniają się często cele jej rozwoju. Przeszkoleniom powinna ulegać również kultura organizacyjna.

Poniżej zaprezentowano podstawowe modele rozwoju przedsiębiorstw. Przy ich prezentacji uwzględniano aspekty **odpowiedzialności ekologicznej** wpływające na **proekologiczny charakter owego rozwoju**.

4.1. Model krzywej S i dendrogramy

Dla firm małych charakterystyczny jest przebieg rozwoju według krzywej S, związany z cyklem życia jednego lub niewielkiej liczby rodzajów produkowanych wyrobów. Umiejętność wytwarzania produktów znajdujących się w różnych fazach cyklu ich życia i wprowadzanie nowych produktów może pozwolić na wydłużenie cyklu życia przedsiębiorstwa, a nawet doprowadzić do jego wzrostu. Krzywej S odpowiada ogólny model rozwoju przedsiębiorstwa autorstwa I. Adizesa jako znany PAEI (od pierwszych słów w języku angielskim *Producting Results, Administering, Entrepreneurship, Integrating*)¹⁰². Zakłada on, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa pojawiają się czynniki (funkcje) o różnym nasileniu, wpływające na ten rozwój, mianowicie:

- na etapie tworzenia firmy dominuje czynnik przedsiębiorczości (E);
- wraz z rozwojem uwaga organizacji skupia się na produkcji lub usługach (P);
- w fazie dojrzałości rośnie znaczenie sformalizowanej kontroli i hierarchii oraz tworzenia formalnego porządku w zakresie struktur i procesów (A); na etapie dojrzałości ważną rolę odgrywa również czynnik integracji (I), związany ze współdziałaniem uczestników organizacji;
- na etapie ostatnim (upadku) szczególnie silnie widoczne jest znaczenie czynnika (A).

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęcono czynnikom rozwoju małych firm. Analizie poddawany jest przede wszystkim wpływ: osoby

¹⁰⁰ S.E. Slater, J.C. Narver, *Market orientation in the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, 3, s. 63–75.

¹⁰¹ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne...*, s. 61–72.

¹⁰² I. Adizes, *Corporate life cycles. How and why corporations grow and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.

przedsiębiorcy, otoczenia, rodziny, kontaktów osobistych, sposobów i stylów zarządzania, warunków rynkowych, przyjmowanych strategii oraz uwarunkowań kulturowych.

N. Churchill i V. Lewis zaprezentowali model rozwoju firm małych i średnich w postaci dendrogramu¹⁰³. Wskazali oni na osiem czynników istotnych dla tego rozwoju. Cztery z nich, o charakterze statycznym, dotyczą rodzajów zasobów, a cztery wiążą się z cechami właściciela (motywacje, zdolność do działania, zdolności menedżerskie i zdolności strategiczne). Autorzy ci udowadniają, że ważność poszczególnych czynników zmienia się wraz z etapem w cyklu życia firmy.

W analizie cyklu życia firmy autorzy opracowań na ten temat nieco inaczej określają jego poszczególne etapy i proponują ich różną liczbę. Rozbudowana propozycja I. Adizesa zawiera aż dziesięć faz rozwoju: przedzałożycielską, niemowlęctwa, wzrostu (*go-go*), dorastania, rozkwitu, dojrzałości, arystokratycznej, wczesnej biurokracji, biurokracji oraz śmierci. Z kolei N. Churchill i V. Lewis wymieniają sześć faz rozwoju organizacji: zaistnienie, przetrwanie, wczesny wzrost, późny wzrost, stabilizację oraz dojrzałość zasobów. Obszerne zestawienie etapów rozwoju i ich charakterystyk znajduje się w literaturze przedmiotu¹⁰⁴. Zwraca uwagę istnienie zasadniczych różnic pomiędzy rozwojem małych i średnich firm a rozwojem korporacji; w tym drugim przypadku występuje wyraźna interakcja strategii i struktury, na co wskazują między innymi prace A. Chandlera i B. Scotta. A. Chandler wymienia cztery fazy rozwoju wielkiego przedsiębiorstwa: wstępna ekspansja i akumulacja zasobów, racjonalizacja wykorzystania zasobów, ekspansja i dywersyfikacja oraz rozwój nowej struktury i racjonalizacja zasobów.

Sprawą niezwykle ważną jest umiejętność diagnozowania etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Problem polega na tym, że zjawiska typowe dla poszczególnych faz mogą się nakładać. Wymagana jest również umiejętność określenia cech-identyfikatorów poszczególnych faz cyklu życia. W przypadku większych przedsiębiorstw można wykorzystać metodę list kontrolnych, zaproponowaną przez C. Pümpina i J. Prange¹⁰⁵. Oceny dokonuje się na podstawie osiemnastu cech-identyfikatorów charakteryzujących kolejne, następujące po sobie cztery fazy rozwoju przedsiębiorstwa, mianowicie: przedsiębiorczości, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Podstawowymi grupami identyfikatorów są: generatory zysku, zachowania rynkowe, nastawienie do innowacji, obroty, liczba zatrudnionych, sposób podejmowania decyzji i styl kierowania, formalizacja struktur zarządzania, motywacja pracownicza, standardy produktów i procedur oraz obrót kapitału. Można także wykorzystać propozycję

¹⁰³ N. Churchill, V. Lewis, *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May–June.

¹⁰⁴ J. Machaczka, *Zarządzanie...; Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 101–102.

¹⁰⁵ C. Pümpin, J. Prange, *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus 1991.

J. Gościńskiego związaną z wykorzystaniem kryteriów efektywnościowych w ocenie cyklu życia organizacji¹⁰⁶.

4.2. Model liniowy L. Greinera

Odejście od krzywej S zaproponował L. Greiner. Jego model o charakterze liniowym nadaje się do analizy większych organizacji. W modelu tym wzrost organizacji przebiega w następujących po sobie fazach: kreatywności, kierowania, decentralizacji, koordynacji i współpracy. Przejście do kolejnej fazy poprzedzone jest sytuacją kryzysową¹⁰⁷. L. Greiner, odnosząc się do faz wzrostu organizacji o charakterze harmonijnym, używa słowa „ewolucja”, natomiast okres gwałtownych wstrząsów w organizacji określa jako rewolucję. Poniżej omówiono poszczególne fazy rozwoju organizacji.

Pierwszym etapem jest wzrost przez kreatywność związaną z innowacyjnymi działaniami właściciela. Celem tych działań są produkcja i sprzedaż. Struktura organizacyjna jest często niesformalizowana, a komunikacja wśród pracowników nieformalna. Brakuje właściwej kontroli finansowej. Dominuje autokratyczny styl zarządzania. Wiąże się on z brakiem działań w kierunku przekazywania uprawnień i odpowiedzialności, co w połączeniu z często występującymi brakami w umiejętnościach zarządczych właściciela-przedsiębiorcy prowadzi do kryzysu przywództwa.

Drugą fazą jest wzrost przez kierowanie, powiązany ze wzrostem znaczenia planowania i budżetowania. Cechuje się on porządkowaniem struktury organizacyjnej, która przyjmuje postać struktury funkcjonalnej. Ta jednak, powodując centralizację decyzji, skutkuje brakiem możliwości wykorzystywania potencjału na średnich i niższych szczeblach zarządzania, co prowadzi do kryzysu autonomii.

W trzeciej fazie (wzrost przez decentralizację) mamy do czynienia z próbami włączenia do zarządzania menedżerów średnich i niższych szczebli. Realizowana jest zasada zarządzania przez wyjątki. Tworzone są centra zysku. Delegowanie uprawnień wiąże się jednak z koniecznością zwiększenia działań kontrolnych. Równocześnie występuje zjawisko utraty przez najwyższe kierownictwo kontroli nad autonomicznymi obszarami działalności, którymi zajmują się menedżerowie niższych szczebli. W konsekwencji dochodzi do kryzysu kontroli.

Faza czwarta jest określana jako wzrost przez koordynację i wiąże się z próbami koordynowania działań przez procedury i reguły. Wprowadza się między innymi formalne procedury planowania. W zakresie struktur organizacyjnych tworzone są struktury dywizjonalne i podkreśla się rolę ze-

¹⁰⁶ J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

¹⁰⁷ L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, 3, s. 55–68.

spółów projektowych. Zbytńia rozbudowa i uszczegółowienie reguł i procedur organizacyjnych prowadzą jednak do kryzysu biurokracji.

W fazie piątej wzrost odbywa się przez współdziałanie i pracę zespołową (*teamwork*). Zapewnieniu lepszego funkcjonowania zespołów służy rozwijanie programów edukacyjnych. Rozbudowywane są struktury o charakterze macierzowym. Następuje upraszczanie systemów kontroli. Nieuchronny jest kryzys wynikający ze zmęczenia członków zespołów i wywieranych na nich presji odnośnie do poszukiwań rozwiązań innowacyjnych. Warto jednak podkreślić, że podstawy tego modelu były tworzone w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, więc nie mogły uwzględniać zmian, które nastąpiły w gospodarce światowej na przełomie XX i XXI stulecia. W ślad za postępującą globalizacją następował bowiem szybki rozwój technik informatycznych, które umożliwiały znacznie swobodniejszy dostęp do informacji i ułatwiały ich przepływ zarówno wewnątrz samego przedsiębiorstwa, jak i w kontaktach zewnętrznych. Wdrażane systemy informacyjne wyraźnie ułatwiały komunikację nawet przy bardzo rozbudowanych strukturach organizacyjnych a także wpływały na szybkość i jakość podejmowanych decyzji.

W prezentowanym modelu używane jest pojęcie sytuacji kryzysowych. Współczesne podejście do kryzysów w przedsiębiorstwie wiąże je z różnymi grupami przyczyn. Sam kryzys jest traktowany jako stan, który zagraża przetrwaniu przedsiębiorstwa, ale w części poglądów podkreśla się, że jest to zakłócenie nieoczekiwane. Może on być pochodną kryzysu ogólnego (różnej skali, w tym międzynarodowej), ale może mieć też charakter branżowy. Może się wiązać z cyklem koniunkturalnym gospodarki. Jego przyczyną mogą być występujące w różnej skali i w różnych branżach konkurencja i rozwój gospodarczy, a także znalezienie się przedsiębiorstwa w sektorze schyłkowym, czyli takim, w którym w dłuższym okresie następuje spadek wolumenu sprzedaży niezwiązany z cyklem koniunkturalnym lub krótkookresowymi zakłóceniami. Kryzys może się także wiązać z transformacją ustrojową. Jego przyczyny mogą tkwić ponadto w błędnym zarządzaniu przedsiębiorstwem; mamy wówczas do czynienia z kryzysem wewnętrznym¹⁰⁸. Przegląd literatury przedmiotu dokonany przez A. Zelek wskazuje, że najczęstszymi źródłami kryzysu organizacji są czynniki wewnętrzne, na które składają się niewystarczające kompetencje i kwalifikacje kadry zarządzającej, struktura organizacyjna i jej efektywność oraz strategia i potencjał strategiczny firmy¹⁰⁹. Mając na uwadze przyczyny kryzysu i dostosowanie się do otoczenia, B. Wawrzyński proponuje następujące rodzaje przedsięwzięć antykryzysowych:

1. Jeśli kryzys wywołany jest przez niewłaściwe zarządzanie przedsiębiorstwem, dostosowanie może przyjąć formę reaktywną – przez porządko-

¹⁰⁸ S. Sudoł, *op. cit.*

¹⁰⁹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, IOiZP ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 50.

wanie (m.in. w zakresie kadry i innych pracowników, struktur, aspektów finansowych, kosztów), lub proaktywną – przez inwestowanie. Może ono dotyczyć zarówno produktów i rynków, jak i działań w postaci realizacji aliansów, fuzji lub przejęć. W grę wchodzi realizacja nowych koncepcji zarządzania.

2. Gdy kryzys wiąże się z zakresem lub rodzajem prowadzonej działalności, reaktywne dostosowanie do otoczenia polega na wycofaniu się na przykład z niektórych rynków czy rezygnacji z niektórych działalności. Często wiąże się z ograniczaniem asortymentu produktów. Z kolei przejawem działań dostosowawczych o charakterze proaktywnym jest konsolidacja związana z redefiniowaniem głównej działalności (*core business*), koncentracją na ograniczonej liczbie rynków czy na przykład wprowadzaniem nowych produktów o dużej rentowności¹¹⁰.

Warto zwrócić uwagę, że proaktywne działania zmierzające do przezwyciężenia kryzysu mogą obejmować realizację założeń **odpowiedzialności ekologicznej**.

4.3. Model R.E. Quinna i K. Camerona

Propozycja R.E. Quinna i K. Camerona odchodzi od założeń krzywych S, jak również od modelu liniowego. Autorzy ci proponują model, w którym na osiach układu współrzędnych występują różne czynniki efektywności, mianowicie: orientacja zewnętrzna, elastyczność, orientacja wewnętrzna i kontrola. Proponowany model analizuje znaczenie tych czynników na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, przyporządkowując im odpowiednie modele efektywności przedsiębiorstw (rysunek 1):

1. Dla etapu przedsiębiorczości charakterystyczny jest model systemów otwartych, gdzie istotną rolę odgrywają elastyczność i czynniki zewnętrzne; na tym etapie gromadzone są zasoby.
2. Model stosunków międzyludzkich jest typowy dla etapu zespołowości, na którym czynnikami efektywności są elastyczność i uwarunkowania wewnętrzne; celami są: budowa wspólnych wartości w organizacji, wypracowanie misji i tworzenie spójności (zwartości) organizacyjnej (kohezja).
3. Model procesów wewnętrznych uwzględnia rolę sterowania i czynników wewnętrznych, co wiąże się ze zwróceniem uwagi na komunikację wewnątrz organizacji, tworzenie procedur i działania stabilizacyjne; odpowiada etapowi formalizacji i kontroli.
4. Model racjonalizacji celów związany jest ze sterowaniem i czynnikami zewnętrznymi. Zwraca uwagę na skuteczność działania z podkreśleniem roli nie tylko działań planistycznych, ale i kontroli. Szczególna rola przypada planowaniu strategicznemu, aby móc się dostosowywać do zmian

¹¹⁰ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

zachodzących w otoczeniu organizacji, wykorzystując możliwości tkwiące w działaniach kooperacyjnych, fuzjach czy przejęciach. Modelowi temu odpowiada etap dostosowania i odnowy struktury. Pokazuje on, że przedsiębiorstwo, dokonując głębokich zmian przez najczęściej szybki wzrost, wraca poniekąd do etapu, w którym dominuje przedsiębiorczość, i rozpoczyna jak gdyby na nowo swą wędrówkę przez kolejne, opisane powyżej fazy¹¹¹.

Badania firm brytyjskich odnoszące się etapów ich cyklu życia (w szczególności z wykorzystaniem modelu R.E. Quinna i K. Camerona) wskazują, że przedsiębiorstwa upatrują szczególnie na pierwszym etapie swego rozwoju możliwości budowy przewagi konkurencyjnej przez wyróżnianie się (*differentiation*) w aspektach **społecznych i ekologicznych**. Dążą do uzyskania unikalnej, trudnej do naśladowania reputacji. W okresie szybkiego wzrostu (etap II – *rapid growth*) działania są skupione na rezultatach krótkoterminowych i stąd osłabienie aktywności społeczno-ekologicznej (bo ta ma charakter długoterminowy). Na etapie dojrzałości (*maturity*) firmy starają się być transparentne i rośnie ich aktywność w obszarze społeczno-ekologicznym. Ponadto firmy te dysponują nadwyżkami środków finansowych i mogą kierować zasoby na inicjatywy właśnie w tym obszarze. Pozwala to na przyjęcie postawy obronnej przed firmami w fazie szybkiego wzrostu. W fazie kolejnej, związanej z ożywieniem, aktywność społeczno-ekologiczna firm może się zmieniać. Zależy to w znacznej części od uznania menedżerów i ich decyzji odnośnie do kierowania wolnych zasobów¹¹².

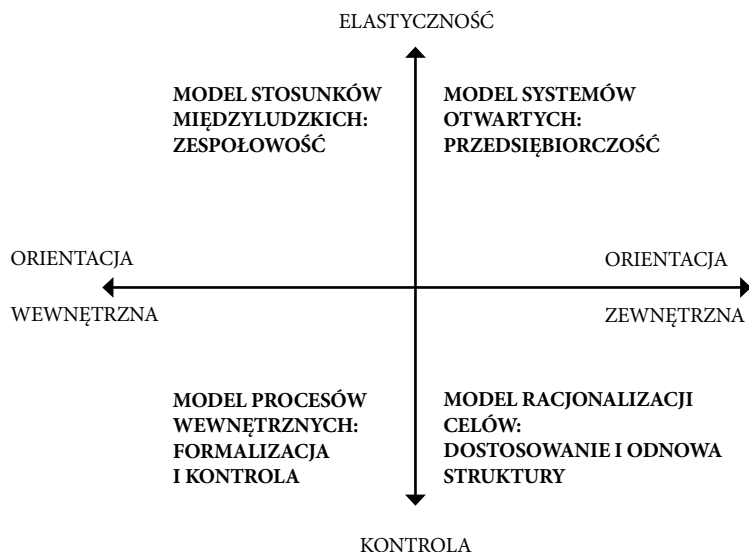
Odnosząc się do prezentowanych modeli rozwoju przedsiębiorstw, warto podkreślić, że mogą one być wykorzystywane do oceny etapu rozwoju, na jakim znajduje się organizacja. W literaturze przedmiotu opisywane są odpowiednie metody badawcze. Wnioski wynikające z tej oceny mogą być przydatne przy kształtowaniu przez kierownictwo organizacji kolejnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa, związanych z realizacją ukierunkowanych zmian, także o charakterze proaktywnym.

Proaktywność może cechować nie tylko etap tworzenia organizacji, ale także kolejne fazy jej rozwoju. Przykładem może być podejmowanie działań o charakterze przedsiębiorczym prowadzących do odnowy organizacji. Z punktu widzenia realizacji przez przedsiębiorstwo **odpowiedzialności ekologicznej** działania te mogą się odnosić do tzw. przedsiębiorczości ekologicznej, omawianej w rozdziale III monografii, gdzie zwrócono także uwagę na to, że wraz ze zmianami w cyklu życia organizacji zmieniają się także jej niektóre kompetencje.

¹¹¹ R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29, 1, s. 33.

¹¹² K. Elsayed, D. Paton, *The impact of financial performance on environmental policy: Does firm life cycle matter?*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6, s. 397–413.

Rysunek 1. Model rozwoju organizacji według R.E. Quinna i K. Camerona



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles...*, s. 33–52.

W modelu R.E. Quinna i K. Camerona prezentowany jest pogląd dotyczący budowy wspólnych wartości organizacji, także **wartości ekologicznych**. W prezentowanych modelach podnoszony jest problem racjonalizacji celów przedsiębiorstwa. Racjonalizacja celów, realizowana na ostatnim etapie cyklu życia przedsiębiorstwa, może się wiązać z decyzjami dywersyfikacyjnymi. Jednym z kryteriów decyzji dotyczących na przykład fuzji czy przejęć może być możliwość realizacji celów związanych z odpowiedzialnością ekologiczną. W poszczególnych modelach podnoszony jest problem efektywności. Z punktu widzenia odpowiedzialności ekologicznej efektywność powinna być rozpatrywana łącznie: jako **efektywność ekonomiczna, społeczna i ekologiczna**, ze wskazaniem wzajemnych zależności. Szerzej temat ten będzie omówiony w rozdziale IV monografii.

Prezentując modele rozwoju organizacji kierowano się kryteriami związanymi z proaktywnością rozwoju przedsiębiorstw. W modelach tych analizuje się bowiem przejawy działania proaktywnego: przedsiębiorczość i innowacyjność, elastyczność, przewidywanie zmian, mając na uwadze nieuchronną zmienność otoczenia organizacji.

5. Ewolucja form organizacyjnych w procesie rozwoju przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstw wymaga zmian w jego formach organizacyjnych. Zjawiskiem powszechnie obserwowanym na globalnym rynku jest tworzenie form organizacyjnych opartych na kapitale o różnym stopniu koncentracji: od luźnych powiązań aż do tworzenia grup kapitałowych¹¹³. Ze względu na konieczność uwzględnienia aspektów prawnych najczęściej stosuje się pojęcie formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw. Od przyjętej formy organizacyjno-prawnej zależą bowiem: struktura władzy (zarządzania) w przedsiębiorstwach, ich odpowiedzialność, a także wymagania założycielskie¹¹⁴.

W rozwoju przedsiębiorstw ważną rolę będą odgrywać te formy organizacyjne, które stwarzają największe szanse dla realizacji przyjętych założeń rozwojowych. Na szczególną uwagę zasługują spółki kapitałowe, na których może się opierać tworzenie zgrupowań kapitałowych przedsiębiorstw. Na znaczeniu zyskują nowe formy organizacyjne w postaci między innymi organizacji sieciowych, gron (klastrów) czy organizacji wirtualnych¹¹⁵.

Rozwój przedsiębiorstwa wiąże się z przyjęciem określonej logiki organizowania struktur działalności. Współcześnie występują dwie wyraźnie zaznaczone koncepcje organizowania przedsiębiorstw:

- w postaci portfela autonomicznych, wyspecjalizowanych, strategicznych jednostek biznesu (SBU) obsługujących rynek zewnętrzny, zarówno krajowy, jak i globalny; koncepcja ta jest charakterystyczna dla organizacji amerykańskich i europejskich;
- w postaci portfela wyróżniających umiejętności (*distinctive competence*), charakterystyczne dla organizacji z Dalekiego Wschodu¹¹⁶.

Strategiczne jednostki biznesu można wiązać z tworzeniem oddzielnych spółek kapitałowych, powiązanych z sobą w ramach grup kapitałowych.

W podejściu amerykańskim i zachodnioeuropejskim struktura organizacyjna obejmuje cztery poziomy: całego przedsiębiorstwa, oddziałów, rodzaju działalności (biznesu) i produktu. W oddziałach funkcjonują poszczególne strategiczne jednostki biznesu, kreujące własne produkty. Strategiczną jednostkę biznesu przedsiębiorstwa przemysłowego definiuje się jako podstawę tworzenia nowych produktów w celu zapewnienia przewagi konkurencyj-

¹¹³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 294.

¹¹⁴ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 67.

¹¹⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 290.

¹¹⁶ M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998, s. 76–82.

nej w trzech wymiarach: grup i potrzeb klientów oraz stopnia unikatowości technologii. SBU posiada nie tylko oddzielnych klientów, ale i konkurentów. Kontroluje wszystkie czynniki zapewniające sukces produktu na rynku. W podejściu dalekowschodnim działalność przedsiębiorstw opiera się na teoriach zasobowych, tworząc dla całego przedsiębiorstwa rdzeń umiejętności (*core competence*). Rdzeń umiejętności stanowi wiązkę wyjątkowych kompetencji technologicznych, produkcyjnych i marketingowych przedsiębiorstwa jako całości, co pozwala tworzyć nowe produkty zarówno w istniejących, jak i nowych biznesach.

Przyjmuje się, że budowa przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa jest możliwa na różnych poziomach: otoczenia konkurencyjnego, korporacji, autonomicznego biznesu oraz produktów/usług jako obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstwa¹¹⁷. Na poziomie otoczenia konkurencyjnego przewagę osiąga się przez dostęp do zasobów i rynków. Źródłami przewagi konkurencyjnej mogą być: współpraca w sieci, współdziałanie w klastrze, alians strategiczny, dostęp do zasobów, lokalizacja, regulacje prawne, pozycja monopolisty bądź bariery wejścia do sektora. Na poziomie korporacji możliwe są następujące formy przewagi konkurencyjnej:

- system obsługi,
- relacje z dostawcami,
- relacje z klientami,
- szybkość reakcji na zmiany rynkowe,
- sposób wykorzystania zasobów,
- sposób odnowy zasobów,
- innowacje/patenty.

Autonomiczny biznes buduje swoje przewagi konkurencyjne jako przewagi rynkowe, oparte na kosztach i cenach, jakości, wskaźnikach jakości do ceny, standardach rynkowych, zależne od barier i szybkości wejścia na rynek. Z kolei przewaga na poziomie produktu/usługi przybiera formy związane z ich unikalnością, satysfakcją klienta i barierami imitacji. Poglądy te mogą mieć odzwierciedlenie w budowanych modelach biznesu. Realizacja modeli biznesu powinna uwzględniać zamierzenia strategiczne, w tym zjawiska występujące w danym czasie na rynkach globalnych, także w aspekcie **ekologicznym**. Z jednej strony odnoszą się one do zachowań klientów, z drugiej powinny uwzględniać zjawiska na rynkach finansowych.

M. Trocki wyróżnia trzy rodzaje więzi wewnątrz przedsiębiorstw i między nimi w zależności na przykład od koncentracji kapitału, co wpływa na tworzone formy organizacyjne przedsiębiorstw, nazywane przez niego strukturami organizacyjnymi, takie jak:

¹¹⁷ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.

- przyjmująca postać przedsiębiorstwa (tradycyjnego),
- kapitałowa, przyjmująca postać grupy kapitałowej,
- kontraktowa, przyjmująca postać sieci powiązań gospodarczych¹¹⁸.

5.1. Przedsiębiorstwo i zgrupowanie kapitałowe przedsiębiorstw

Tradycyjna postać przedsiębiorstwa oznacza, że jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne nie posiadają osobowości prawnej, podporządkowanie organizacyjne wynika z podziału zadań, a oddziaływanie organizacyjne następuje poprzez wydawanie dyspozycji przez podmiot nadrzędny. Równocześnie występuje wysoka dyspozycyjność podporządkowanych podmiotów. W przypadku rozbudowanych struktur można zaobserwować mniejszą efektywność działania i ograniczenie przedsiębiorczości. Rozwój przedsiębiorstw na globalnym rynku i towarzyszące ich ekspansji nie tylko zjawiska fuzji i przejęć, ale także rozwój układów sieciowych skutkują tworzeniem się grup kapitałowych oraz struktur (powiązań) kontraktowych¹¹⁹.

M. Trocki opisuje grupy kapitałowe jako zgrupowania gospodarcze, na które składają się samodzielne prawne podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych (spółek akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością). Są one tworzone dla realizacji wspólnych celów gospodarczych. Więzy mają charakter kapitałowy, a więc trwałe, ale mogą też występować dodatkowo inne powiązania¹²⁰. Więzy kapitałowe mogą być wzmacniane przez powiązania: majątkowe, kontraktowe lub personalne¹²¹. Powiązania majątkowe opierają się na wykorzystywaniu majątku jednej ze spółek grupy przez inne spółki. Stosunki gospodarcze o charakterze kontraktowym budowane są na podstawie kontraktów, w których określa się wzajemne prawa i obowiązki między zainteresowanymi uczestnikami grupy kapitałowej. Powiązania personalne oznaczają równoczesne pełnienie funkcji w organach władzy różnych spółek przez te same osoby lub równoczesne zatrudnienie tych samych pracowników u różnych uczestników grupy kapitałowej. Analizując więzy kapitałowe w grupie kapitałowej, należy wziąć pod uwagę fakt, że podmiot nadrzędny (spółka matka) posiada udziały lub akcje w spółkach podporząd-

¹¹⁸ M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, 4, s. 27.

¹¹⁹ Należy jednak zwrócić uwagę, że nie zawsze określenie „struktura” odpowiada pojęciu w rozumieniu nauk o zarządzaniu, gdyż niektóre związki, na przykład powiązania kontraktualne czy aliance nie są strukturą organizacyjną w klasycznym rozumieniu, a rodzajem powiązań.

¹²⁰ M. Trocki, *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004.

¹²¹ A. Kowalczyk, *Integracja personalna w grupach kapitałowych. Szanse i zagrożenia dla przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

kowanych. Oddziaływanie na spółki córki ma więc charakter właścicielski. Typowym przykładem struktury kapitałowej jest **holding**. Może on przybierać różne skrajne formy w zakresie funkcji i decyzji podejmowanych przez spółki matki w stosunku do spółek córek, mianowicie:

1. W holdingu operacyjnym występuje najmocniejszy wpływ podmiotu nadrzędnego na podmioty podporządkowane, gdyż spółka matka prowadzi działalność produkcyjną lub usługową, a spółki podporządkowane są powiązane z podmiotem nadrzędnym przez relacje produkcyjne związane z przepływem materiałów i półwyrobów. Spółki córki są znacznie mniejsze od spółki matki, mają bardzo ograniczoną samodzielność gospodarczą i posiadają bardzo niewielką autonomię.
2. W holdingu strategicznym spółka matka nie prowadzi działalności produkcyjnej. Spółka nadrzędna nie ingeruje bezpośrednio w działalność spółek podporządkowanych, które nie są powiązane z nią zależnościami produkcyjnymi, lecz zajmuje się tworzeniem strategii dla holdingu. W ramach strategii holdingu tworzone są strategie spółek córek. Spółki córki mają więc swobodę w dywersyfikacji swoich działalności.
3. Holding finansowy cechuje realizacja działalności operacyjnej przez autonomiczne spółki córki. Spółka matka zajmuje się zadaniami i decyzjami finansowymi.
4. W holdingu przedsiębiorstw występuje największa autonomia spółek córek. Funkcjonowanie holdingu może się opierać nawet na kontaktach nieformalnych¹²².

Mając na uwadze charakter zarządów holdingów, można wydzielić:

- holdingi finansowe, na których czele stoi instytucja finansowa (bank),
- holdingi mieszane, w których spółka dominująca ma charakter niefinansowy, ale posiada udziały własne w spółkach zależnych o charakterze finansowym,
- holdingi personalne, oparte na unii personalnej najwyższej kadry kierowniczej spółek, co ma zabezpieczać interesy właścicieli kapitału spółek holdingowych¹²³.

Holdingi mogą mieć struktury proste, jednoszczeblowe, w układzie spółka dominująca – spółki zależne, ale mogą istnieć również struktury na kolejnym, niższym poziomie zarządzania, tworząc kolejne spółki (subholdingi), lub też holdingi krzyżowe (*crossholdings*). Te ostatnie charakteryzują się wielostronnymi powiązaniem spółek: dominującej i zależnych na różnych stopniach (poziomach) zarządzania.

Wobec różnorodnych form holdingu w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na konieczność sprecyzowania kompetencji spółki naczelnej

¹²² M. Pawlak, *Wybór formy organizacyjnej holdingu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, 2, s. 21–24.

¹²³ J. Solarz, *Holding finansowy*, CIM, Warszawa 1992, s. 8–14.

w ramach formy organizacyjnej, jaką jest holding¹²⁴. W praktyce dosyć często pojęcie grupy kapitałowej jest używane zamiennie z pojęciem holdingu. Pojawiają się także poglądy, że pojęcie holdingu odnosi się jedynie do jednej spółki układu gospodarczego – spółki dominującej (naczelnej)¹²⁵.

Najsilniejszą formę koncentracji kapitału w ramach struktur kapitałowych stanowi **koncern**, będący zespoleniem prawnie samodzielnych spółek jednego właściciela lub przy jego udziale dominującym. Spółka matka prowadzi działalność produkcyjną lub usługową, a równocześnie ma miejsce jednolite zarządzanie ze strony spółki dominującej. Obecnie obserwuje się zacieranie różnic między koncernem a holdingiem, w szczególności operacyjnym.

Grupy kapitałowe mogą powstawać w wyniku następujących form integracji:

- poziomej, polegającej na włączaniu do grupy podmiotów działających w jednym sektorze w celu zwiększania swojego udziału rynkowego;
- pionowej, przez włączanie do grupy podmiotów powiązanych ze sobą w układzie: dostawca – producent – odbiorca;
- koncentrycznej, mającej zapewnić komplementarność oferty produkcyjnej podmiotów zbliżonych do siebie technologicznie lub marketingowo;
- konglomeratowej, dotyczącej podmiotów o odmiennych przedmiotach działalności, przy braku relacji poziomych i pionowych; celem tego rodzaju integracji jest ograniczenie ryzyka biznesowego w poszczególnych sektorach działalności za pomocą dywersyfikacji (obecnie odchodzi się jednak od tego typu integracji)¹²⁶.

Analiza przyczyn tworzenia grup kapitałowych wskazuje, że mogą one mieć zróżnicowany charakter:

1. Organizacyjny, związany z osiągnięciem efektu synergicznego – skala i efekt działania rosną, prowadząc do obniżki kosztów jednostkowych. Równocześnie powstają nowe szanse i zmniejsza się ryzyko przez dywersyfikację działalności oraz poprawia się elastyczność działania, gdyż podmioty mogą występować jako jedna organizacja lub zbiór jednostek. Tworząc strukturę holdingową, bierze się pod uwagę możliwość przejęcia osiągnięć spółki córki przez spółkę matkę. Poprawia się organizacja przedsiębiorstw, struktury organizacyjne stają się bardziej przejrzyste. Rośnie również liczba miejsc pracy dla nowych członków zarządów. Powodem

¹²⁴ Z. Kreft, *Portfel kompetencji spółki naczelnej holdingu – potrzeba myślenia sieciowego*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej*, Krynica, 26–28 października 2000 roku, oprac. i red. R. Borowiecki, Wyd. AE-TNOiK, Kraków 2000, s. 297–303.

¹²⁵ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, Wyd. IOiZP ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 106–107.

¹²⁶ B. Nogalski, *Grupy kapitałowe*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw* red. M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 137–153.

tworzenia grup kapitałowych mogą być nie tylko zmiany technologiczne, ale także moda i wpływ doradców.

2. Finansowy, związany z ograniczeniem kosztów kapitału i redukcją kosztów finansowych. Występuje powiązanie możliwości firmy posiadającej nadwyżki finansowe z firmą posiadającą możliwości inwestowania. Pojawia się szansa na wykup niedoszacowanych aktywów. Ważne są względy podatkowe, a także możliwości wspólnego finansowania postępu technicznego. Zagrożenia często są ograniczone do pojedynczych spółek, a tworzenie dużych przedsiębiorstw odbywa się przy stosunkowo małym zaangażowaniu kapitału. W przypadku gdy zdolności przedsiębiorstw są komplementarne, może powstawać dodatkowa wartość dla akcjonariuszy. Zysk lub majątek spółki zależnej mogą być przeniesione poza bilans do spółki dominującej, a ponadto istnieje możliwość przenoszenia zysków między przedsiębiorstwami. Równocześnie spółka córka ma możliwości opierania się spółce matce na przykład przez przyjęcie wspólnika. Przesłanki finansowe brane są w szczególności pod uwagę przy podejmowaniu projektów ryzykownych w celu ograniczania zagrożeń.
3. Zarządczy (związany z zarządzaniem), dotyczący dążeń menedżerów, nawet nieuzasadnionych ekonomicznie, do wzmacniania swojego prestiżu, pozycji, zwiększania władzy, a także dochodów. Samodzielność prawna jednostki może prowadzić do delegowania uprawnień na rzecz spółki córki, umożliwiającego odciążenie najwyższego kierownictwa grupy kapitałowej (spółki matki) i jego koncentrację na zadaniach strategicznych.
4. Rynkowy, przejawiający się w tworzeniu pozycji monopolistycznej, zagwarantowaniu dostaw surowców, know-how i dróg sprzedaży, rozdzielaniu rynków i dróg zbytu, ograniczeniu rozwoju przedsiębiorstw podporządkowanych. Siłą napędową są globalizacja i zjawiska związane z konkutowaniem na globalnym rynku¹²⁷.

Tworzenie grup kapitałowych jest mechanizmem rozwoju **korporacji**. Z reguły pod tym pojęciem rozumie się rozgałęzioną spółkę kapitałową, często posiadającą filie w różnych krajach. Występuje także pojęcie korporacji transnarodowej, którą można rozumieć jako przedsiębiorstwo posiadające udziały w firmach zlokalizowanych w więcej niż jednym kraju i udziały te kontrolujące¹²⁸. Według Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) korporacja transnarodowa obejmuje przedsiębiorstwo macierzyste oraz filie zagraniczne¹²⁹. Mamy więc z reguły do czynienia z przedsiębiorstwami rozproszonymi geograficznie.

¹²⁷ M. Pawlak, *Dlaczego powstają grupy przedsiębiorstw?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, 4, s. 49–57.

¹²⁸ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 145.

¹²⁹ *Transnational corporation in world development*, United Nations Center on Transnational Corporations, New York 1983.

Powiązania kapitałowe między przedsiębiorstwami realizowane są często przez połączenia różnych przedsiębiorstw (fuzje) lub przejęcia. **Fuzja** zachodzi wówczas, gdy dwa lub więcej przedsiębiorstw łączy się w sposób dobrowolny w celu stworzenia nowego przedsiębiorstwa. Dotychczasowe przedsiębiorstwa tracą swą odrębność i osobowość, a w to miejsce powstaje nowy podmiot prawny. Kiedy jedno z przedsiębiorstw, o znaczącej przewadze ekonomicznej, łączy się z drugim, słabszym, mówimy o konsolidacji. **Przejęcie** jest określane z kolei jako zdobycie kontroli jednego przedsiębiorstwa nad drugim, na przykład przez zakup jego udziałów w ilości pozwalającej na sprawowanie kontroli i realizację działań zarządczych¹³⁰. Początkowe przejęcia mogą kończyć się fuzjami¹³¹. Pakiety akcji mogą być wykupywane także przez inwestorów pasywnych, na przykład przez fundusze inwestycyjne. Działania ze strony tych inwestorów nakierowane są często na osiągnięcie krótkotrwałych lub co najwyżej średniookresowych korzyści ekonomicznych (np. przez wzrost wartości akcji). Nie angażują się oni w problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Zmiany struktury własnościowej mogą zachodzić także przez wymianę akcji między przedsiębiorstwami. W Polsce tworzenie grup kapitałowych można było wiązać między innymi ze zmianami zachodzącymi podczas transformacji gospodarki po 1989 roku. Widoczny był bowiem proces przekształceń przedsiębiorstw państwowych w jednoosobowe spółki skarbu państwa (komercjalizacja). Następnym krokiem było tworzenie spółek zależnych (restrukturyzacja), a kolejnym – sprzedaż ich akcji (prywatyzacja). Równolegle obserwowano zjawisko przekształcania się w holdingi dotychczasowych przedsiębiorstw wielozakładowych.

Tworzenie i przekształcania grup kapitałowych mogą za sobą pociągać skutki związane ze **środowiskiem naturalnym**, na przykład w wyniku polityki spółki matki w obszarze środowiska naturalnego czy stopnia zainteresowania inwestorów problematyką ochrony tego środowiska. W dalszej części monografii szczególna uwaga zostanie zwrócona na proaktywność strategii korporacji w obszarze ekologicznym oraz rolę funduszy inwestycyjnych i mechanizmów giełdowych w kształtowaniu zachowań proekologicznych inwestorów.

5.2. Sieci powiązań

Współcześnie w związku z koniecznością dostosowywania się do zmian w otoczeniu coraz większego znaczenia nabiera tworzenie sieci różnych podmiotów i organizacji. Warto zwrócić uwagę, że wraz ze zmianami w otoczeniu sieć może podlegać ciągłej modyfikacji. Może ona równocześnie zapewnić wysoką efektywność, innowacyjność oraz adaptacyjność realizowanych

¹³⁰ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.

¹³¹ *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.

działań¹³². Sieci powiązań w literaturze przedmiotu są rozpatrywane z dwóch różnych punktów widzenia: strukturalnego, który kładzie nacisk na problem relacji i struktury sieci, oraz relacyjnego, podkreślającego jakość występujących więzi¹³³. Pojęcie **sieci** można odnosić do konfiguracji firm, które tworzą nową organizację. Z kolei pojęcie **organizacji sieciowej** wywodzi się z założeń systemowych i oznacza, że organizację tworzą przedsiębiorstwa, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu jej życia lub jej pewnych obszarach¹³⁴. Jako cechy organizacji sieciowych podkreśla się znaczenie występujących interakcji i współzależność, które są powodowane między innymi brakiem pełnej dostępności do zasobów¹³⁵. W przypadku idealnych organizacji sieciowych interakcja ma charakter ciągły i dotyczy oddziaływania podmiotu z szeregiem innych podmiotów. Szczególne znaczenie strategiczne ma długoterminowość interakcji. Interakcje opierają się zarówno na powiązaniach formalnych, jak i – co jest niezwykle istotne – nieformalnych. Relacje opierają się nie tylko na wymianie o charakterze handlowym, finansowym, technologicznym, ale także – co również należy podkreślić – społecznym. Z kolei współzależność wynika z konieczności wymiany, adaptacji i zależności od zasobów znajdujących się pod kontrolą innych podmiotów.

Pojawia się również pojęcie sieci biznesowej (*business network*) jako zbioru długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych, zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich, które występują między co najmniej dwoma podmiotami. Często powiązania między podmiotami tworzą się samoistnie i nie są rezultatem świadomych działań partnerów. Mają charakter niesformalizowany i niescentralizowany. Powiązania tworzone są przez długotrwałą współpracę podmiotów gospodarczych. Na początku nie występuje w nich podmiot dominujący, nie ma wyraźnych granic tworzonej struktury powiązań. Mimo ewolucji powiązań w czasie, spowodowanej głównie zmianami w otoczeniu, sieci są stabilne. Jednak wraz z upływem czasu, jak dowodzi praktyka, tworzy się układ z pojawieniem się podmiotu dominującego. Stosując podejście strategiczne, rozpatruje się występowanie lidera sieci, który dobiera partnerów, by realizować własną strategię. W tego typu sieciach, określanych jako strategiczne, pojawiają się powiązania bardziej formalne, których celem jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, opartej głównie na tworzeniu wartości dodanej (*value creating network*)¹³⁶.

¹³² M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2007.

¹³³ S. Gudkova, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, WAIp, Warszawa 2008, s. 48.

¹³⁴ A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, 10, s. 27.

¹³⁵ D. Ford, L.E. Gaddle, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.

¹³⁶ M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, 4, s. 18–20.

W literaturze przedmiotu pojęcie sieci nie jest rozumiane jednolicie. W szerokim ujęciu obejmuje się nim struktury oparte na prawach własności (typu holdingowego czy koncernowego), najczęściej przyjmuje się jednak założenie, że powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami występującymi w sieciach międzyorganizacyjnych mają charakter luźny i dobrowolny. M. Dolińska prezentuje pogląd, że sieci mogą przyjmować postać¹³⁷:

- sieci wewnętrznych, jako luźno z sobą powiązanych rodzajów działalności wewnątrz przedsiębiorstw,
- sieci stabilnych, zorganizowanych wokół firmy rdzenia, składających się z podmiotów powiązanych długoterminowo z zewnętrznymi dostawcami,
- sieci dynamicznych, traktowanych jako luźne alianse niezależnych jednostek, współpracujących z firmą przodującą na rynku w zakresie posiadanych możliwości lub w celu realizacji określonego projektu¹³⁸.

A. Jewtuchowicz traktuje sieć jako zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami, wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw. Głównymi motywami powstawania sieci są synergia i dążenie do zmniejszenia niepewności działania. Podkreślana jest przy tym rola poszukiwania komplementarnych zasobów¹³⁹. Wśród cech wspólnych sieci międzyorganizacyjnych (*interorganizational network*) można wymienić następujące:

- samodzielność zarówno prawna, jak i ekonomiczna poszczególnych jednostek,
- istnienie celu wspólnego i celów poszczególnych podmiotów,
- współzależność podmiotów (przy czym powiązania między nimi mają luźny charakter),
- występowanie synergii w działaniu, a równocześnie dobrowolny charakter uczestnictwa i możliwość wyjścia z sieci,
- budowanie relacji między partnerami,
- specjalizacja poszczególnych podmiotów,
- przepływ zasobów i swobodny przepływ wiedzy i informacji między partnerami sieci¹⁴⁰.

Jako cechy sieci można także wskazać za K. Łobosem:

- występowanie wzajemnej koordynacji działań,
- wspólne podejmowanie decyzji dotyczących zasobów w wyznaczonym obszarze współpracy,

¹³⁷ Część autorów zamiast pojęcia struktury sieciowej preferuje pojęcie powiązań sieciowych, wskazujące na luźniejszą formę powiązań.

¹³⁸ M. Dolińska, *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 1(107), s. 17–29.

¹³⁹ A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, red. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001.

¹⁴⁰ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonych sieci*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 10–11.

- występowanie dłuższego horyzontu czasowego i powtarzalnego charakteru wymiany,
- występowanie wymiany informacji w obrębie sieci¹⁴¹.

Omawiając cechy sieci, należy pamiętać, że mogą one mieć różny charakter, biorąc pod uwagę warunki funkcjonowania, wielkość występujących podmiotów, domenę działania, rynek i kompetencje. Kompetencje i potencjały (możliwości) są podstawowymi aktywami poszczególnych przedsiębiorstw. Właściwy dobór i dostosowanie posiadanych kompetencji przedsiębiorstwa do celów stawianych przez sieć i nawiązywanie niezbędnych relacji są podstawą budowy przewagi konkurencyjnej sieci¹⁴². Układy sieciowe nie są z reguły tworzone, gdy występują skrajne warunki funkcjonowania. Gdy warunki te są niekorzystne, dominują działania samodzielne, a kiedy występują warunki dobre, dominują fuzje i nabycia (przejęcia). Jako źródła przewagi strategicznej sieci można wskazać:

- inwestycje w zasoby, które są specyficzne dla wzajemnej relacji,
- wspólne uczenie się przez wymianę wiedzy,
- tworzenie unikatowych nowych produktów, usług lub technologii dzięki łączeniu komplementarnych i rzadkich zasobów lub umiejętności,
- wykorzystanie bardziej efektywnych mechanizmów zarządzania w celu obniżki kosztów transakcyjnych¹⁴³.

W typologii układów sieciowych w szerokim ujęciu, zaprezentowanym przez wspomnianego już K. Łobosa, występują zarówno sieci symetryczne, jak i niesymetryczne, z dominującym podmiotem centralnym, obejmując postacię sieci społecznych, biurokratycznych lub opartych na prawach własności. Z kolei integracja w sieci może mieć charakter pionowy lub poziomy. Sieci międzyorganizacyjne obejmują następujące wymiary:

1. Elastyczność bądź dynamikę, która odzwierciedla stopień zmienności układu, odnoszący się częstotliwości przekonfigurowywania i zakresu zmian układu. Prezentuje ją zmienność liczby podmiotów układu w określonym czasie.
2. Spójność (opartą na umowach formalnych, na unii personalnej i/lub relacjach kapitałowych lub na wzajemnym zaufaniu), odzwierciedlającą siłę lub charakter związków między podmiotami sieci, kierunek tych związków oraz relację związków aktywnych do nieaktywnych. W tym ujęciu układami najbardziej spójnymi będą grupy kapitałowe (koncerny, holdingi), najmniej zaś – układy wirtualne.

¹⁴¹ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

¹⁴² A. Eiles, M. Bartels, B. Brunsman, *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, Vol. 24, 4.

¹⁴³ J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 4, s. 660–669.

3. Koordynację, która jest określona przez liczbę ośrodków koordynujących pracę sieci, oraz opisuje cyrkulację uprawnień w zakresie koordynowania. Szczególne znaczenie dla organizacji sieciowych ma rola brokera, który inicjuje działania sieci i uzgadnia czas, miejsce, kolejność wykorzystania zasobów sieci i ich ilość. Liczba przypadków w określonym czasie, w którym następuje zmiana ośrodka koordynującego działania, jest określana jako cyrkulacja uprawnień.
4. Skalę działania, która odnosi się do liczebności układu, charakterystyki występujących w nim podmiotów, geograficznego zakresu działania (np. ponadnarodowych spółek kapitałowych), tworzonych łańcuchów wartości i nakładania się układów wirtualnych.

Tworzenie sieci powiązań gospodarczych prowadzi do intensywnego rozwoju powiązań **kontraktowych**, opartych na oddziaływaniach wynikających z zawartych umów przez samodzielne podmioty gospodarcze, występujące w różnych formach organizacyjno-prawnych. Sieci powiązań przejawiają się w postaci więzi międzyorganizacyjnych, takich jak: alianse, stowarzyszenia, towarzystwa lobbystyczne, konsorcja, porozumienia, kartele, licencje, franchising oraz joint venture¹⁴⁴. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na poglądy, które odnoszą się do struktur korporacji ponadnarodowych, postrzeganych jako zróżnicowana sieć tworzona przez rozproszone zasoby (*distributed resources*) występujące w jednostkach organizacji. Może ona przybierać formę:

- sieci wewnątrzkorporacyjnej,
- sieci i powiązań z dostawcami,
- powiązań franchisingowych,
- porozumień handlowych,
- skupisk branżowych,
- aliansów strategicznych¹⁴⁵.

Stowarzyszenie stanowi powiązanie przedsiębiorstw (np. izby gospodarcze), często z sobą konkurujących, które łączą się, by osiągać wspólne cele (takie jak standaryzacja czy reprezentowanie wspólnych interesów na zewnątrz, często wobec władz). Konsorcja oznaczają powiązanie przedsiębiorstw i innych podmiotów (np. banków), mające na celu realizację dużych przedsięwzięć, np. budowy autostrad. Kartel stanowi umowny związek przedsiębiorstw, najczęściej odnoszący się do cen czy polityki sprzedaży, z ograniczeniem samodzielności tych podmiotów, co wynika z umowy kar-

¹⁴⁴ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Katowice 2007. Warto jednak zwrócić uwagę, że szerokie rozumienie joint venture oznacza nie tylko powiązania kontraktowe, związane ze współpracą w celu tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa bez wnoszenia kapitału, ale także formy kapitałowe polegające na wnoszeniu udziałów przy tworzeniu podmiotu gospodarczego.

¹⁴⁵ H. Nohria, S. Ghoshal, *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.

telowej. Często umowy kartelowe są zwalczane przez ustawodawstwo różnych krajów, gdyż naruszają reguły gry rynkowej. Z kolei licencje pozwalają licencjobiorcy na odpłatne, czasowe korzystanie z know-how, marki, technologii czy konstrukcji. Know-how jest także udostępniane przy tworzeniu umów franchisingowych (franczyzowych). Franczyzobiorca korzysta ze znaku handlowego, doświadczenia, pomocy w realizacji działalności gospodarczej, ale musi się podporządkować standardom realizacji konkretnej działalności i wyposażenia. Najczęściej tego typu powiązania występują w działalności usługowej (np. hotelarskiej czy restauracji typu fast food). Zainteresowany podmiot korzysta z reputacji franczyzodawcy. Rozwój sieci franczyzowych staje się jedną z form realizacji strategii korporacji międzynarodowych o charakterze dostosowawczym. Franczyza umożliwia tworzenie powiązań korporacji z firmami mniejszymi, pozwalając między innymi na wejście w nisze rynkowe, często na nowych obszarach geograficznych. Ogółem w 2005 roku w 67 krajach świata funkcjonowało 28,9 tysiąca sieci franczyzowych, w ramach których działało 2,1 miliona placówek¹⁴⁶.

Najczęściej tworzenie sieci powiązań wiąże się z określonymi problemami gospodarczymi. Sieci te mogą jednak nabierać trwałego charakteru i mieć znaczenie strategiczne (*strategic networks*). Szczególną rolę pełnią alianse, które przybierają formy strategiczne i nastawione są na budowę pozycji konkurencyjnej w dłuższym okresie. Należy także zwrócić uwagę na tworzenie się organizacji wirtualnych.

5.2.1. Alianse strategiczne i kooperencja

Jako przykłady sieci najczęściej wymienia się **alianse** strategiczne. Do alianсів strategicznych zalicza się:

- umowy kooperacyjne, w których nie następuje zmiana stosunków własnościowych,
- joint ventures, w ramach których tworzą się nowe organizacje,

Umowy kooperacyjne są także rozpatrywane jako:

- porozumienia w celu osiągnięcia określonych korzyści (*non-equity alliances*) bez tworzenia nowej organizacji; mogą one dotyczyć na przykład prowadzenia wspólnych badań czy działań marketingowych,
- częściowy wykup udziałów partnera, jednak niemającego charakteru joint venture (*minority equity alliances*); oznacza to, że strony zachowują swoją niezależność¹⁴⁷.

Alianse są rozpatrywane w literaturze przedmiotu w ujęciu szerokim i wąskim. W ujęciu szerokim mogą one mieć charakter zarówno wertykalny,

¹⁴⁶ A. Antonowicz, *Franchising na świecie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, 1, s. 27–34.

¹⁴⁷ *Cooperative strategies in international business*, ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Lexington Books, Lexington 1998.

dotyczący głównie powiązań z dostawcami i odbiorcami, jak i horyzontalny, który przejawia się w tworzeniu powiązań z konkurentami. W węższym ujęciu do aliansów strategicznych nie zalicza się powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw wzdłuż łańcucha wartości. Część autorów zalicza do aliansów również powiązania franczyzowe i licencje (pod warunkiem że są wkładem jednego z partnerów umowy), lokując je w grupie *non-equity alliances*. Zwraca się także uwagę na możliwość realizacji aliansów między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w różnych sektorach, na przykład w celu opracowania nowych technologii lub między przedsiębiorstwami niebędącymi bezpośrednimi konkurentami. Z reguły alianse są sytuowane między licencjami a całkowitym wykupem¹⁴⁸.

W ramach powiązań z konkurentami alianse przyjmują postać powiązań komplementarnych, wypełniając lukę na przykład w zasobach uczestników aliansu, lub powiązań addytywnych, nastawionych na osiągnięcie korzyści skali. Ogólnie alianse strategiczne mogą mieć charakter konkurencyjny (polegający na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej uczestników aliansu przez tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na ekonomii skali i efekcie doświadczenia) lub transakcyjny.

W ramach logiki aliansu konkurencyjnego może występować ścisła integracja między producentami na przykład produktów substytucyjnych, przybierając często formę joint venture. Może ona także mieć charakter współpracy addytywnej, typowej dla przedsiębiorstw wytwarzających podobne produkty. W ramach aliansu następuje wówczas podział zadań i na przykład ustaleń dotyczących montażu końcowego produktu. Charakter transakcyjny wiąże się z sojuszem typu komplementarnego, prowadząc do powstania powiązań typu joint venture lub *non-equity alliance*. W tego typu powiązania wchodzi przedsiębiorstwa produkujące różne produkty, a współdziałanie dotyczy przykładowo dystrybucji, co pozwala na rozszerzenie geograficznego zasięgu działania. Opiera się on na korzyściach wynikających z ekonomii skali i komplementarności zasobów partnerów¹⁴⁹. Coraz popularniejsze stają się „zielone alianse”, ukierunkowane na tworzenie proekologicznych produktów i technologii, oparte na wymianie wiedzy ekologicznej między uczestnikami aliansów i uczeniu się zarówno poszczególnych organizacji, jak i całego układu sieciowego.

Alianse strategiczne są długoterminowe – zawierane najczęściej na 10 lat, z myślą o realizacji określonych celów, z zachowaniem niezależności i zasad partnerstwa uczestników aliansu. Oznacza to konieczność korelacji celów strategicznych przedsiębiorstw z celami aliansu. Alians, zachowując zasady nie tylko kooperacji, ale i konkurencji, cechuje się elastycznością partnerów powodowaną koniecznością dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

¹⁴⁸ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.

¹⁴⁹ B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.

W praktyce często pociąga to za sobą potrzebę renegotjacji umów. Alianse umożliwiają połączenie kompetencji partnerów i pozwalają obniżyć ryzyko prowadzonej działalności.

Alianse mogą mieć charakter dwustronny lub wielostronny. Różnią się one strukturą, związaną z liczbą zawieranych porozumień i liczbą partnerów. Wśród aliansów wielostronnych mogą występować powiązania o charakterze:

- sieci jednorodnej (występuje wiele porównywalnych firm),
- portfela (zbioru) oddzielnych aliansów dwustronnych, zawartych przez jedno przedsiębiorstwo,
- zbioru zróżnicowanych, współzależnych aliansów (niejednorodna sieć aliansów – pajęczyna aliansów).

Pajęczyna aliansów może ewoluować w kierunku tworzenia konkurujących koalicji. Często portfel aliansów ma charakter sieci zdominowanej przez jedno z przedsiębiorstw¹⁵⁰. Przykładem zdominowanych sieci w Japonii mogą być *keiretsu*. Realizacja zbioru wielu aliansów jest traktowana jako sieć aliansów¹⁵¹. W odniesieniu do sieci aliansów powstało pojęcie „przedsiębiorstwa relacji”, o globalnym zasięgu; sieć relacji postrzegana jest jako jedno przedsiębiorstwo, tworzące wspólną misję i strategię, choć członkowie sieci są niezależnymi firmami. Wynika to między innymi stąd, że sieć aliansów oferuje jeden wspólny produkt¹⁵².

Realizacja aliansów przynosi korzyści, ale może się też wiązać z niebezpieczeństwem zachowań oportunistycznych, co oznacza czerpanie przez partnerów niesłuszných korzyści kosztem innych uczestników aliansu. Działania oportunistyczne mogą polegać na przekazywaniu nieprawdziwych informacji czy ukrywaniu braku przydatności posiadanych zasobów w ramach aliansu. Oceny efektywności aliansów mogą dotyczyć określenia uzyskiwanych wskaźników: wzrostu wartości przedsiębiorstwa, rentowności, zdolności kredytowej, wskaźników kosztów, wzrostu zysku na jedną akcję, stopy zysku, wydajności czy zasobów finansowych. Szersza ocena efektywności odnosi się do wzrostu udziału w rynku, konkurencyjności cen, poprawy wizerunku firmy, jej produktywności, innowacyjności, wzrostu poziomu jakości produktów czy ocen związanych ze stosunkami międzyludzkimi¹⁵³. J. Dyer zaproponował, aby do oceny efektywności aliansów tworzonych przez koncerny samochodowe użyć czterech wskaźników, takich jak: jakość (jako liczba

¹⁵⁰ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.

¹⁵¹ T.K. Das, Bing-Sheng Teng, *Alliance constellations: A social exchange perspective*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, 3, s. 445–456.

¹⁵² C.F. Freidheim Jr, *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, Vol. 88, 8, s. 46–51.

¹⁵³ J. Łącka, *Model oceny efektywności aliansu strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2001, 12, s. 12.

usterek w produkcji), szybkość wprowadzania na rynek nowego produktu, koszt magazynowania i rentowność¹⁵⁴. W ocenach efektywności aliansów bierze się także pod uwagę oceny dotyczące partnerów i wpływ aliansów na zmiany zachodzące w sektorze działalności, w tym na strukturę konkurencji. Wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa w ramach powiązań aliansowych zależą od stopnia osadzenia (zakorzenienia), opisywanego przez strukturę relacji. W szczególności istotną rolę odgrywa stopień połączenia (powiązania) z innymi podmiotami w sieci oraz połączenia firm między sobą. Może on przybierać formę połączeń firmy jedynie z podmiotem centralnym, ale może się również przejawiać przez dodatkowe wzajemne powiązania między uczestnikami sieci. W tym drugim wypadku gęsta sieć relacji sprzyja budowie wzajemnego zaufania¹⁵⁵. Badania japońskich korporacji globalnych wskazują, że firmy osiągające dobre wyniki finansowe bardzo rozważnie angażują się w międzynarodowe powiązania aliansowe i mają mniejszą liczbę partnerów biznesowych przypadających na jeden alians niż przedsiębiorstwa osiągające słabsze wyniki finansowe. Mają one również mniejszą skłonność do powtórnych związków z dotychczasowymi partnerami i raczej preferują nowych uczestników aliansu¹⁵⁶. Osiągnięcie korzyści z tworzenia aliansów na globalnym rynku jest możliwe dzięki takim ich właściwościom, jak:

- szansa stworzenia masy krytycznej – dzięki połączeniu sił partnerzy powinni zdobyć silną pozycję konkurencyjną na rynku,
- możliwość zdobycia nowych rynków – występuje efekt dźwigni związany ze zgromadzeniem uzupełniających się zasobów,
- uzupełnienie luk w umiejętnościach – wynika ze zdobycia kompetencji dzięki zinternalizowanemu uczeniu się¹⁵⁷.

Rozważania na temat zachowań przedsiębiorstw w zakresie ich oddziaływań konkurencyjnych prowadzą do wydzielenia czterech typów relacji między konkurentami: koopetycji, konkurencji, kooperacji i koegzystencji.

Koopetycja (*co-opetition*) lub **kooperencja** oznacza równoczesne współdziałanie i konkurowanie przedsiębiorstw. Cechą tych powiązań bywa niestabilność, gdyż utworzona relacja może być przerwana przez wycofanie się konkurenta ze współpracy¹⁵⁸. Często jednak przyjmuje się, że mają one charakter długotrwały i kompleksowy, stanowiąc źródło tworzenia wartości. Jako formy kooperencji wymienia się: licencje, franchising, współpracę

¹⁵⁴ J.H. Dyer, *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 4, s. 271–291.

¹⁵⁵ A. Echols, W. Tsai, *Niche and performance: The moderating role of network embeddedness*, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26, 3, s. 219–238.

¹⁵⁶ A. Goerzen, *Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, 5, s. 487–509.

¹⁵⁷ Y.L. Doz, G. Hamel, *op. cit.*

¹⁵⁸ T.K. Das, Bing-Sheng Teng, *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, „Organization Science” 2000, Vol. 11, 1, s. 77–101.

funkcji w łańcuchu wartości (*non-equity alliances*), umowy outsourcingowe, joint venture, częściowy wykup, pomoc techniczną i tworzenie montowni. Na pierwszy rzut oka widać powiązanie form kooperencji z aliansami strategicznymi. Według J. Cygler pojęcie kooperencji jest jednak znacznie szersze od pojęcia aliansu strategicznego, gdyż ujmuje między innymi strategiczne zagadnienia nie tylko na poziomie przedsiębiorstw, ale i sektorów¹⁵⁹. Zjawisko kooperencji często występuje w skali globalnej, w szczególności w sektorach zaawansowanych technologicznie, w przypadkach, gdy przedsiębiorstwa mają silną pozycję w sektorze działalności, lecz poszukują określonych zasobów na zewnątrz, w tym u konkurentów. Kooperencja wymaga jednak wysokiego poziomu zaufania. Podstawą działań kooperacyjnych jest zaangażowanie przedsiębiorstw wokół jednej lub kilku funkcji łańcucha wartości.

W ramach powiązań kooperacyjnych występują związki o charakterze zarówno ekonomicznym, jak i pozaekonomicznym. Zależności między stronami mogą być formalne lub bazować na zaufaniu. Ich podstawę może stanowić pozycja rynkowa stron i/lub struktura powiązań sieciowych. W przypadku zdywersyfikowanych, ponadnarodowych korporacji kooperencja może mieć charakter wewnątrzorganizacyjny. W tym przypadku mamy do czynienia z zachowaniami relacyjnymi między poszczególnymi dywizjami.

Jeśli przedsiębiorstwa posiadają niezbędne zasoby, na przykład dzięki integracji pionowej, i wykazują silną pozycję rynkową, podejmują zazwyczaj działania czysto konkurencyjne. W tym przypadku cele do osiągnięcia są określane przez każdego z konkurentów. Cechuje je niski poziom wzajemnego zaufania.

Przy silnym zapotrzebowaniu na zasoby zewnętrzne i słabej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze działalności występuje zazwyczaj współdziałanie (kooperacja). Wymaga ona jednak wysokiego poziomu zaufania. Formą kooperacji mogą być alianse strategiczne, które mają charakter formalny. W przypadku kooperacji nieformalnej mamy do czynienia z oparciem się, poza zaufaniem, na normach społecznych. Kooperacja wymaga jednak dużej częstotliwości wzajemnych powiązań gospodarczych, społecznych i informacyjnych.

W sytuacji słabego zapotrzebowania na zasoby zewnętrzne i słabej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze dochodzi do koegzystencji. Cechują ją słabe i rzadkie relacje między konkurentami, przy braku widocznych więzi między nimi. Potrzebny jest za to wysoki poziom zaufania, będący podstawą przestrzegania nieformalnych zasad.

5.2.2. Klastry

Specyficzną formą powiązań są klastry (grona). Nie ma zgodności co do tego, czy można je rozpatrywać w ramach układów sieciowych. Zdaniem

¹⁵⁹ J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 2(128), s. 61–77.

M. Huczka klastry nie są układami sieciowymi, między innymi dlatego, że nie mają charakteru zamkniętego, ponadto w ich przypadku niezbędna jest bliskość geograficzna, a podstawą porozumienia nie są kontrakty, lecz normy społeczne¹⁶⁰. Z kolei zdaniem J. Staszewskiej klastry to przypadek sieciowo powiązanych przedsiębiorstw i nie przeszkadza temu fakt, że klaster różni się od innych sieci koncentracją przestrzenną, a współdziałanie występuje tylko w obrębie jednego celu¹⁶¹. Wspomniana autorka zwraca uwagę, że:

- udział w klastrze nie wyklucza konkurencji między uczestnikami w realizacji innych celów;
- szczególna rola w tworzeniu klastrów przypada organizacjom wsparcia biznesu (głównie ośrodkom akademickim, organizacjom propagującym rozwój przedsiębiorczości, jednostkom badawczo-rozwojowym, parkom technologicznym, samorządom lokalnym i ośrodkom władzy administracyjnej);
- w klastrach występuje pionowa integracja wzdłuż łańcucha wartości dodanej z wyraźnie zaznaczoną specjalizacją (kompetencją) uczestników klastra, w tym **ekologiczną**;
- tego typu powiązania tworzone są pod wyraźnym wpływem lokalnego środowiska przedsiębiorczości.

Pojęcie klastra jest opisywane przez szereg jego cech, takich jak:

- występowanie zarówno konkurencji, jak i kooperacji między podmiotami – prowadzi to do zjawiska synergii;
- pochodzenie uczestników klastra z jednego lub kilku (pokrewnych) sektorów;
- koncentracja geograficzna;
- specjalizacja prowadząca do powiązań kooperacyjnych i podnoszenia efektywności współdziałających przedsiębiorstw;
- występowanie między uczestnikami klastra dynamicznych interakcji, wpływających na powodzenie klastra¹⁶².

Cechą charakterystyczną klastra jest występowanie powiązań terytorialnych, a nie sektorowych. Oznacza to, że uczestnicy gron mogą pochodzić z różnych sektorów, ale równocześnie firmy mogą występować w różnych gronach. Cechą klastra jest tworzenie wartości dodanej większej, niż wynika to z sumy wartości dodanych jego uczestników. Warto podkreślić, że coraz częściej celem tworzenia klastrów jest realizacja zadań związanych z **ochroną środowiska naturalnego**, polegających na dostarczaniu produktów ekologicznych lub zajmowaniu się szeroko pojętą utylizacją.

¹⁶⁰ M. Huczek, *Klastry jako środek przedsiębiorczości lokalnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2006, 2, s. 57–65.

¹⁶¹ A. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, 11, s. 30–32.

¹⁶² A. Gryczuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 3(113), s. 3–16.

5.2.3. Organizacje wirtualne

Jako specyficzna forma sieciowości mogą być rozpatrywane także organizacje wirtualne. Wyróżniają się one następującymi cechami:

1. Podstawą ich tworzenia są kompetencje partnerów.
2. Partnerzy mogą pochodzić z różnych regionów geograficznych.
3. Występująca dynamika zmian udziału uczestników organizacji wirtualnych w poszczególnych zadaniach może zapewniać unikalność rozwiązań¹⁶³.
4. Procesy budowane są wokół procesów kluczowych i komplementarnych, a wartość tworzoną w sieci można rozpatrywać w trzech wymiarach: interakcji z klientami, konfiguracji aktywów i wiedzy.

M. Bednarczyk, wspierając się poglądami innych autorów, zwraca uwagę, że sieciowa forma współpracy partnerów już nie wystarcza, aby powstała organizacja wirtualna¹⁶⁴. Musi jeszcze istnieć przedsiębiorstwo wirtualne, którego głównym składnikiem jest integrator koordynujący pozyskiwanie partnerów do sieci oraz realizujący proces kształtowania konkretnej usługi dla klienta. Według tych poglądów sieć i przedsiębiorstwo wirtualne istnieją tak długo, dopóki istnieje zapotrzebowanie na daną usługę. Zdaniem A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz, które traktują organizację sieciową jako innowacyjną sieć skupioną na określonym problemie, organizację wirtualną odróżnia od organizacji sieciowej zasada *switching*. Oznacza ona nastawienie na wykorzystanie pojawiającej się szansy rynkowej przez konfigurację uczestników organizacji wirtualnej w zależności od zadań¹⁶⁵.

Rozwojowi przedsiębiorstw towarzyszą zmiany form organizacyjnych ich działalności. Antycypując zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, przedsiębiorstwa dokonują także zmian w formach swojej działalności, aby

¹⁶³ N. Venkatraman, J. C. Henderson, *Real strategies for virtual organizing*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 40, 1, s. 33–48.

¹⁶⁴ M. Bednarczyk, *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, 6, s. 14–23.

¹⁶⁵ A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 3(129), s. 89–103. A. Sankowska i M. Wańtuchowicz określają cechy organizacji sieciowych, z których można wybrać te akcentujące aspekt wirtualny, takie jak: wspólny cel, sieciowość, niski stopień formalizacji, dzielenie ryzyka oraz zasobów i wiedzy, wzajemne zaufanie, koncentracja na kliencie, modularność (tworzenie niewielkich jednostek – modułów, opartych na procesach), heterogeniczność (dotyczy zróżnicowania kompetencji do realizacji poszczególnych zadań), ciągła zmiana uczestników w czasie, nastawienie na nadarzające się okazje, przestrzenne (lub/i czasowe) rozproszenie, zmienna długość życia oraz takie aspekty wirtualności, jak: korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych, multiplikacyjność (ta sama organizacja może być członkiem wielu organizacji wirtualnych), zdolność do rekonfiguracji sieci w zależności od realizowanych celów oraz posiadanie tożsamości wirtualnej.

móc zrealizować przyjęte cele rozwojowe. Analiza **głównych form organizacyjnych** przedsiębiorstw wskazuje, że **odpowiedzialność ekologiczna** może stanowić kryterium brane pod uwagę przy ich tworzeniu. Zmiany form organizacyjnych dotyczą nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale odnoszą się one do zjawisk koncentracji kapitału, prowadzących do tworzenia zgrupowań przedsiębiorstw. Organizowanie i działalność grup kapitałowych może uwzględniać odpowiedzialność ekologiczną. Jest to wyraźnie widoczne w zachowaniach korporacji działających na globalnych rynkach, o czym będzie mowa w dalszej części monografii, w szczególności w rozdziale II. Interesująca jest także możliwość realizacji odpowiedzialności ekologicznej w przypadku sieci powiązań przedsiębiorstw, także z udziałem organizacji niekomercyjnych. W praktyce obserwujemy tworzenie „zielonych aliansów” oraz klastrów, uwzględniających problematykę ochrony środowiska naturalnego. Szczególna rola klastrów może się wiązać się z działaniami proekologicznymi na poziomie regionalnym i lokalnym, co szerzej zostało zaprezentowane w dalszej części monografii (w szczególności w rozdziale II). Obecnie w literaturze przedmiotu jest niewiele informacji o organizacjach wirtualnych, opartych na kompetencjach ekologicznych partnerów. Wydaje się że jest to jednak forma rozwojowa, ze względu na znaczenie tych kompetencji w odbiorze społeczności, także międzynarodowej.

Rozdział II

Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa a obszary szans i zagrożeń ekologicznych

1. Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa w skali globalnej oraz jego uwarunkowania ekologiczne

Proaktywność w ujęciu strategicznym oznacza, że przedsiębiorstwo nie upatruje kierunków swojego rozwoju w dostosowywaniu się do zmian, które już nastąpiły w otoczeniu, ale próbuje zmiany te przewidzieć, a jeśli można – to nawet zainspirować. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie opiera się na działaniach o charakterze obronnym czy dostosowawczym, lecz zachowuje się kreatywnie. Takie zachowanie, obarczone pewnym ryzykiem, może jednak służyć poprawie pozycji konkurencyjnej. Główna trudność polega jednak na tym, że przedsiębiorstwu trudno jest przewidzieć zmiany występujące w turbulentnym otoczeniu. Proaktywność w ujęciu strategicznym może się odnosić również do wykorzystywania pojawiających się wyzwań ekologicznych. Wyzwania te powinny być podejmowane przez przedsiębiorstwo zarówno w skali globalnej, regionalnej, jak i lokalnej.

Przedmiotem rozważań prowadzonych w niniejszym rozdziale jest próba wykazania, że **proaktywny rozwój przedsiębiorstwa powinien uwzględniać odpowiedzialność ekologiczną zarówno w ramach procesów internacjonalizacji, jak i współdziałania z innymi podmiotami w skali regionalnej oraz lokalnej, w celu zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej, biorąc pod uwagę szanse i zagrożenia ekologiczne.**

Analizując rozwój przedsiębiorstw, należy brać pod uwagę wpływ **czynników wewnętrznych i zewnętrznych** w tym – **aspekty ekologiczne**. Postrzeganie czynników zewnętrznych i wewnętrznych w znacznej mierze zależy jednak od przyjętej szkoły myślenia strategicznego. Ważność czynnika ekologicznego, wiążącego się z **odpowiedzialnością ekologiczną**, wynika z faktu, że może on wpływać na pozycję konkurencyjną firmy. Często czynniki zewnętrzne utożsamia się z elementami dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Wśród czynników makrootoczenia istotne znaczenie mają czynniki polityczne i regulacyjne, wyznaczające stopień sformalizowanego, akceptowanego przez przedsiębiorstwa, regulowanego systemu instrumentów ekologicznych, tworzonego przez państwa lub grupy państw. Ważne są również

czynniki społeczne związane z rozwojem systemu wartości ekologicznych oraz czynniki technologiczne wyrażane poziomem ekologiczności technologii. Należy jednak odnotować fakt rosnącej roli czynnika odpowiedzialności ekologicznej związanego z rosnącą świadomością zagrożeń ekologicznych stwarzanych przez współczesną cywilizację i podkreślić znaczenie przyjęcia przez społeczność międzynarodową założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainability development*), nazywanego także ekorozwojem (*eco-development*). Pojawia się pogląd o konieczności podjęcia w skali makroekonomicznej modernizacji ekologicznej (*ecological modernisation*). Ma to związek z przekonaniem, że problemy wynikające z zanieczyszczania środowiska naturalnego uda się rozwiązać dzięki postępowi technologicznemu. Modernizacja ekologiczna wymaga jednak powiązania programów politycznych z rozwojem ekonomicznym także poszczególnych krajów.

Czynniki wewnętrzne rozpatrywane są z różnych punktów widzenia: w odniesieniu do funkcji organicznych organizacji, systemu wartości, kultury organizacji, postawy kadr kierowniczych, silnych i słabych stron czy rzeczywistego potencjału organizacji. Aspekt ekologiczny przenika przez wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinien być rozpatrywany na poziomie przedsiębiorstwa, przenosząc na poziom mikroekonomiczny założenia modernizacji ekologicznej. Przechodząc na ten poziom, poszukuje się również rozwiązań wynikających z założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) dla praktyki biznesu, w tym związanych z realizacją działań opisywanych jako zrównoważone działania przedsiębiorców (*sustainable entrepreneurs*), określanych jako ekopresiębiorcy (*ecopreneurs*)¹. Dyskutowane jest pojęcie zrównoważonego rozwoju biznesu (*sustainable business development*), który można wiązać z nastawieniem nie tylko na zaspokojenie potrzeb obecnych interesariuszy przedsiębiorstwa, ale również przyszłych pokoleń². Potrzeby te dotyczą w znacznej mierze możliwości zachowania stanu środowiska naturalnego.

Rozpatrując aspekty związane z koniecznością ochrony środowiska naturalnego w kontekście czynników rozwoju organizacji, warto więc podkreślić, że takim czynnikiem staje się w coraz większym zakresie ekologiczna odpowiedzialność biznesu, oparta na proaktywnym nastawieniu przedsiębiorstw.

Mając na uwadze rozważania zawarte w I rozdziale monografii, a także treści zawarte w dalszej części rozdziału II, należy uwypuklić rolę **odpowiedzialności ekologicznej jako czynnika proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa**, gdyż:

¹ D. Gibbs, *Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter, s. 63–78.

² S. Van den Hove, *Participatory approaches to environmental – policy making: The European Commission Climate Policy Process as a case study*, „Ecological Economics” 2000, Vol. 33, 3, s. 457–472.

- problem ochrony środowiska ma wymiar globalny,
- jej znaczenie rośnie wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństw,
- jej waga jest podkreślana w dokumentach międzynarodowych,
- może stanowić kluczowy czynnik sukcesu,
- odgrywa istotną rolę w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- ma wpływ na realizację przez przedsiębiorstwa strategii lokalnych,
- powinna wiązać zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstw ze strategiami regionalnymi i lokalnymi, w tym z rozwojem miast,
- może mieć wpływ na zjawiska dywersyfikacji, także wewnętrznej, korporacji,
- może mieć wpływ na tworzone modele biznesu (więcej na ten temat w rozdziale IV).

Warto podkreślić, że proaktywny rozwój przedsiębiorstwa, uwzględniając aspekt ekologiczny, odbywa się w ciągłej interakcji z interesariuszami. Mogą się oni zmieniać w zależności od tego, czy analizujemy rozwój na poziomie globalnym, regionalnym czy lokalnym. Różne są także potencjał tych interesariuszy i ich pola wpływu w relacji z przedsiębiorstwem. Rolę interesariuszy można rozważać w odniesieniu do pojęcia wspólnoty (*community*). Stopień zaangażowania przedsiębiorstwa wobec wspólnoty (*community engagement*) świadczy również o realizacji założeń CSR. Realizacja założeń CSR wobec **społeczności lokalnej** jest określana przez D. Logmana jako trzeci poziom społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Odnosi się on do inicjatyw i inwestycji kierowanych do lokalnych społeczności. Przejawem takich działań jest nie tylko wspieranie edukacji, nauki, kultury czy sportu, ale także, co jest istotne – inicjatyw w zakresie przedsiębiorczości regionalnej i lokalnej. Budowana jest współpraca z władzami lokalnymi i organizacjami non profit³. Zaangażowanie wobec wspólnoty może się odnosić między innymi do rządu (*government*), organizacji III sektora (*voluntary sektor*), postaw wewnątrz korporacji (*community stance*), innych przedsiębiorstw (korporacji), a także aliansów korporacji z organizacjami non profit (*non-profit corporate alliances*). W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy strategie (etapy) takiego zaangażowania:

1. Transakcyjna (*transactional*), realizowana na poziomie najbardziej podstawowym, która polega na: dostarczaniu przez firmę informacji, realizacji wolontariatu pracowniczego lub filantropii. Komunikowanie się ze wspólnotą przez dostarczanie informacji może obniżyć koszty transakcji lub pomóc w pozyskaniu krytycznych zasobów. Opiera się na ograniczonym zaufaniu między interesariuszami.

³ Za poziom pierwszy (podstawowy) przyjmuje się przynoszącą zyski działalność gospodarczą. Drugi poziom społecznego zaangażowania wiąże się z przedsięwzięciami komercyjnymi (np. sponsoringiem). Za czwarty, najwyższy poziom uznaje się w tym modelu działania charytatywne, związane z moralną potrzebą dzielenia się dobrami z potrzebującymi. Zob. J. Furmańczyk, *Działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach japońskich – aspekt kulturowy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 4(7), s. 60–66.

2. Przejściowa, pośrednia (*transitional*), która opiera się na dwustronnej komunikacji, konsultacjach i współpracy („budowaniu mostów”), tworzeniu partnerstwa i konsultacjach publicznych oraz dialogu z interesariuszami. Wiąże się ze wzrostem zaufania między interesariuszami.
3. Transformacyjna (*transformational*), która jest strategią najbardziej proaktywną, uwzględniającą wspólne uczenie się, wzajemne zrozumienie (*sensemaking*) oraz przywództwo we wspólnocie (*community leadership*) w podejmowaniu decyzji. W tym przypadku społeczności mogą osiągać wyniki, które nie byłyby możliwe bez tego zaangażowania. Strategia ta opiera się na integracji, dialogu i krytycznej refleksji. Obejmuje wspólne rozwiązywanie problemów, wspólne projekty oraz wspólne podejmowanie decyzji. Zaufanie wynika ze stopnia osiągniętej relacji⁴.

W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę głównie na wzajemne powiązania między przedsiębiorstwami oraz na wpływ przedsiębiorstw na rozwój regionów, miast i gmin (oznacza to konieczność współpracy z administracją rządową i samorządową jako interesariuszami). Z kolei w rozdziale III szerzej podjęto temat współdziałania przedsiębiorstw z organizacjami non profit oraz odniesiono się do budowy zaufania między interesariuszami.

Współczesne przedsiębiorstwa mogą funkcjonować na wielu rynkach – od lokalnego poczynszu, na rynku globalnym kończąc. Tworzenie rynków globalnych wiąże się z procesem globalizacji, który ma nie tylko aspekt ekonomiczny, ale także społeczny i polityczny. M. Pietraś wyróżnia pięć obszarów (ścieżek) globalizacji: gospodarczy, informacyjny, kulturowy, polityczny oraz **ekologiczny**⁵.

Rozwój przedsiębiorstw rozważany jest w kontekście ich **internacjonalizacji**, która ma charakter stopniowalny – od umiędzynarodowienia dotyczącego kilku krajów aż do globalizacji działalności przedsiębiorstw. W tym ujęciu globalizacja działalności przedsiębiorstw jest więc traktowana jako najwyższy stopień ich umiędzynarodowienia⁶.

Pojęcie **globalizacji** wiąże się z tworzeniem ogólnoswiatowego systemu ekonomicznego, dostrzega się także jej wpływ na zmiany struktur społecznych i systemów wartości. Następstwem globalizacji jest postępująca integracja gospodarek poszczególnych krajów, ponad ich granicami. Dzięki między innymi liberalizacji handlu światowego następuje wzrost przepływu nie tylko kapitału, czynników produkcji oraz towarów i usług pomiędzy krajami, ale także wiedzy i ludzi. Następuje globalizacja rynków finansowych. Globalizacja wiąże się z postępem technicznym oraz rozprzestrzenianiem technologii i skracaniem cykli technologicznych. Obserwuje się wyraźny rozwój sieci

⁴ F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *op. cit.*, s. 297–318.

⁵ M. Pietraś, *Globalizacja jako proces zmiany społeczności międzynarodowej*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wyd. UMCS, Lublin 2002.

⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

światowego systemu transportowego, zapewniającego między innymi przemieszczanie dużej ilości dóbr. Wyraźnie zwiększa się przepływ informacji zarówno między społeczeństwami, jak i wewnątrz nich. Wzrasta znaczenie środków multimedialnych, tworzy się globalne społeczeństwo informacyjne. Następuje przepływ myśli i idei.

Globalizacja przebiega zatem w różnych płaszczyznach, co świadczy o jej wielowymiarowości. Nie prowadzi ona jednak do globalnej wspólnoty, ważną rolę odgrywa bowiem w dalszym ciągu przynależność narodowa i państwowa, co wiąże się także ze zróżnicowaniem kulturowym.

Podkreśla się również negatywne skutki globalizacji, związane z narastającym ubóstwem i marginalizacją określonych grup społecznych. Zwraca się także uwagę na narzucanie obcego modelu życia, pojawiające się zagrożenia dla narodowych tradycji czy podporządkowanie procesów zachodzących w jednym kraju wydarzeniom toczącym się poza jego granicami; dotyczy to także sytuacji kryzysowych. Można mówić o nieproporcjonalności korzyści płynących z procesów globalizacji, głównie na rzecz krajów bogatych. Wskazuje się też na zjawiska związane z zagrożeniami środowiska naturalnego. Poruszana w niniejszej monografii problematyka **ekologicznej odpowiedzialności** biznesu, podejmowana przez przedsiębiorstwa na globalnym rynku, stanowi w jakimś sensie próbę chociażby ograniczonego zniwelowania tych negatywnych zjawisk.

Odnosząc się do problematyki rynkowej, zwraca się uwagę, że mamy do czynienia z globalizacją produktów i usług oraz postępującą zbieżnością wzorców konsumpcyjnych. Na to zjawisko, jak zauważa G. Yip, mają wpływ następujące czynniki:

- rynkowe, związane z podobieństwem potrzeb klientów i wzrostem znaczenia klienta globalnego; pojawia się pojęcie produktu globalnego o standaryzowanej jakości i globalnych kanałach dystrybucji;
- kosztowe, związane z globalną korzyścią skali, usprawnieniami logistycznymi, wysokimi kosztami rozwoju produktu, szybko zmieniającymi się technologiami;
- rządowe, które wiążą się ze sprzyjającą polityką handlową, tworzeniem porównywalnych standardów technicznych; dotyczą również problematyki tariff celnych, barier pozataryfowych, subwencji, jednolitych regulacji marketingowych, działań deregulacyjnych, prywatyzacji i denacjonalizacji;
- konkurencyjne, wynikające z faktu występowania nie tylko globalnych konkurentów, ale także globalnych aliansów strategicznych; odnoszą się do zagadnień eksportu i importu oraz wzrostu obrotów światowego handlu⁷.

⁷ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

G. Yip podaje kilkadziesiąt mierników globalizacji, na podstawie których można ocenić potencjał globalizacyjny dowolnego sektora oraz dokonać porównania sektorów między sobą. Globalizacji towarzyszą zjawiska, które są istotne dla realizacji strategii przedsiębiorstw:

1. Zaznacza się konieczność ograniczenia i przededefiniowania funkcji państwa, wzrasta znaczenie regionów. Rośnie rola władz regionalnych i lokalnych⁸.
2. W swym działaniu globalnym przedsiębiorstwo działa także lokalnie. Pojawia się pojęcie glocalizacji, wskazujące na rolę i miejsce działań lokalnych w warunkach globalizacji. Odnosi się ono do przyczyn i konsekwencji lokalizacji przedsiębiorstw na danym terytorium. Działania lokalne przedsiębiorstw pociągają za sobą wykorzystywanie w skoordynowany sposób rozproszonych geograficznie zasobów. Wskazuje się także na wagę i miejsce globalizacji w strategii rozwoju lokalnego. Podejmowane są zagadnienia integracji i otwarcia na świat danego terytorium⁹.

Globalizacja stwarza przedsiębiorstwom szansę na kreowanie wartości przez:

- dostosowanie do zróżnicowanych rynków lokalnych,
- wykorzystanie globalnej ekonomii skali,
- optymalną lokalizację biznesu i pozyskiwanie zasobów,
- maksymalizację transferu wiedzy z wykorzystaniem różnych lokalizacji działalności¹⁰.

Wobec ekspansji geograficznej znacząca rola czynników lokalnych może wynikać z powodów naturalnych (np. zasoby naturalne, infrastruktura techniczna), dużą rolę odgrywa też posiadany kapitał społeczny, związany z ludzkimi umiejętnościami, kwalifikacjami, zdolnościami do współdziałania i szeroko pojętymi uwarunkowaniami kulturowymi.

Na procesy globalizacyjne wpływ mają zachowania funkcjonujących w różnych częściach świata podmiotów, które wykorzystują uwarunkowania kulturowe związane ze skłonnością do współpracy opartej na zasadach wzajemnych korzyści i na zaufaniu. Zjawisko to występuje w krajach, gdzie obserwuje się zdolność do spontanicznego łączenia się w grupy społeczne i gospodarcze. Jest ono związane z uznawaniem i przestrzeganiem norm etycznych. Bierze się także pod uwagę fakt, że tradycja kulturowa w poszczególnych krajach może być zorientowana na bilansowanie interesów ekonomicznych jednostki z interesem ogólnym¹¹. Analiza zachowań korporacji na globalnym

⁸ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 27.

⁹ *Ibidem*, s. 33.

¹⁰ A.K. Gupta, V. Govindarajan, *Converting global presence into global competitive advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, 2, s. 45.

¹¹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

rynku wskazuje, że warunkami ich sukcesu są: umiejętność przystosowania się do wymogów wielokulturowości i poprawy produktywności, dostosowanie możliwości organizacji do przyszłych potrzeb, wspieranie biznesu przez wykorzystanie nowych technologii, realizacja oczekiwań odnośnie do biznesu odpowiedzialnego społecznie i zrównoważonego (*sustainable*). Potrzebna jest także współpraca z rządami, organizacjami pozarządowymi (NGO's), wsparcie organizacji non profit w obszarach: ekonomicznym, społecznym i związanym z ochroną **środowiska naturalnego** w celu tworzenia coraz bardziej zrównoważonych przedsiębiorstw (*sustainable enterprises*)¹². W nawiązaniu do tych propozycji określa się także możliwości realizacji zachowań korporacji na globalnym rynku w praktyce, w odniesieniu do poszczególnych obszarów działań¹³.

W literaturze przedmiotu występuje pojęcie **odpowiedzialnej konkurencyjności** (*responsibility competitiveness*) określające podejście odnoszące się do konfliktu pomiędzy konkurencyjnością a CSR. Podkreśla się, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie uwzględniania aspektów ekologicznych i społecznych powinny znaleźć wsparcie w narodowych i regionalnych strategiach konkurencyjności. Same bowiem korporacje nie są w stanie dostarczać produktów ludziom, których na to nie stać, ani podnosić płacy robotnikom w krajach biednych do takiego poziomu jak w krajach rozwiniętych. Na tym tle podkreśla się znaczenie działań związanych z CSR, opartych na informacjach dotyczących warunków lokalnych¹⁴. Jako podstawowy mechanizm zwiększający zasięg praktyk odpowiedzialności przedsiębiorstw (*corporate responsibility*) przez ich integrację z narodowymi i regionalnymi strategiami konkurencyjności wskazuje się tworzenie odpowiedzialnych klastrów (*corporate responsibility clusters*). Realizacja tego podejścia musi uwzględniać wielu interesariuszy¹⁵. Prezentowane są również poglądy zwracające uwagę na fakt, że korporacje przejmują niektóre obowiązki władzy publicznej wobec społeczeństw (teoria obywatelstwa korporacyjnego – *corporate citizenship*).

Proces globalizacji jest czynnikiem sprzyjającym umiędzynarodowieniu (**internacjonalizacji**) przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu analizowane

¹² J. Wirtenberg, J. Harmon, K. Fairfield, W. Russell, *HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies*, „Human Resource Planning” 2007, Vol. 30, 1, s. 10–20.

¹³ J. Wirtenberg, D. Lipsky, L. Abrams, M. Conway, J. Slepian, *The future of organization development: Enabling sustainable development performance through people*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, 2, s. 11–22.

¹⁴ K. Wilburn, *A model of partnering with non-for-profits to develop socially responsible businesses in global environment*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, Supplement 1, s. 111–120.

¹⁵ S. Zadek, J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, *Responsible competitiveness: Corporate responsibility clusters in action*, The Copenhagen Centre & AccountAbility, Copenhagen–Denmark–London 2003.

są motywy internacjonalizacji. Do tych o charakterze wewnętrznym należą na przykład chęć realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw, dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstw, sprzedaży czy zysku. W tych zamierzeniach pomocne są aspiracje menedżerów, możliwości uczenia się czy osiągnięcie korzyści płynących z lokalizacji. Uwarunkowania zewnętrzne mogą być związane z oddziaływaniem konkurencji czy pojawiającymi się szansami na zbycie nadwyżek towarowych. Do tych działań mogą skłaniać zbyt mały rynek krajowy, a także pojawiające się okazje realizacji zamówień z zagranicy czy nawet presja polityczna. Rozpatrując proces globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw, jako motywy ich zagranicznej orientacji wskazuje się aspekty ekonomiczne, rynkowe i prawne¹⁶.

K. Przybylska motywy te dzieli na dwie grupy czynników, związanych z:

- rynkiem i marketingiem, kosztami, poprawą efektywności;
- klimatem inwestycyjnym (np. uwarunkowania działalności przedsiębiorstw zagranicznych, ułatwienia w działalności tych firm oraz poziom ryzyka inwestycyjnego)¹⁷.

Z kolei J. Rymarczyk wskazuje cztery rodzaje motywów:

- związanych ze zbytem (np. pojawienie się nowych rynków, zwiększenie udziału na rynkach dotychczasowych),
- zaopatrzeniowych (m.in. dostęp do surowców),
- związanych ze zmniejszaniem kosztów (np. tania siła robocza),
- dotyczących **ochrony środowiska** (np. niższe wymogi w tym zakresie w kraju inwestowania)¹⁸.

Ponieważ ostatni z wymienionych motywów znajduje się na drugiej pozycji w hierarchii ważności (po rynkach zbytu), stanowi on szczególny przedmiot rozważań niniejszej monografii w związku z problematyką rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku i ich **odpowiedzialnością ekologiczną**.

1.1. Rozwój przedsiębiorstwa na rynku globalnym

Rozpatrując szanse na globalnym rynku, należy wziąć pod uwagę podstawowe **teorie rozwoju przedsiębiorstw**: J. Downie, R. Marrisa i E. Penrose¹⁹. Teorie te zakładają, że działalność przedsiębiorstwa nie jest ograniczona do jed-

¹⁶ K. Wach, *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, 622, s. 127.

¹⁷ K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji zagranicznych w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Monografie” 2001, 144.

¹⁸ *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2005, s. 31.

¹⁹ Z. Pierścioneek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003, s. 29–34.

nego rynku oraz jednego produktu. Zakłada się, że rozmiary przedsiębiorstw nie są ograniczone, ale ograniczeniu podlega tempo ich wzrostu (z powodów finansowych, popytowych oraz w wyniku oddziaływania systemów zarządzania). Podstawowym problemem staje się wobec tego znalezienie optymalnego tempa rozwoju przedsiębiorstwa.

Opierając się na teorii konkurencyjnej, próbowano znaleźć zależność między wzrostem przedsiębiorstwa a jego zyskownością, uwzględniając ograniczenia finansowe i popytowe (J. Downie). W teorii tej zwraca się uwagę, że utrzymanie wysokiego tempa wzrostu przedsiębiorstwa wymaga obniżania cen, a wzrost powyżej pewnego tempa wpływa ujemnie na zyskowność organizacji. R. Maris w ramach teorii ekonomicznej wskazuje, że gdy przedsiębiorstwo jest kontrolowane przez właścicieli – akcjonariuszy, to kładzie nacisk na maksymalizację stopy zysku. Gdy głos decydujący mają menedżerowie, to z reguły wybierany jest wariant maksymalnego tempa wzrostu organizacji. Organizacyjna teoria rozwoju E. Penrose, wychodząc z przesłanek behawioralnych, traktuje przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów fizycznych i ludzkich. Podkreśla, że w przypadku znaczącej roli menedżerów celem jest szybki wzrost. Penrose wskazuje na cztery podstawowe strategie przedsiębiorstwa:

- wewnętrzna ekspansja,
- dywersyfikacja,
- ekspansja przez połączenia i wchłonięcia,
- innowacje.

Jako podstawowe siły przedsiębiorstwa wymienia się: specyficzne technologie i pozycję rynkową. W teorii tej wskazuje się na zewnętrzne determinanty ekspansji, takie jak: zmiany popytu, innowacje technologiczne, konkurencja i dostępność czynników produkcji. Wśród ograniczeń ekspansji wymieniane są: produkt i rynek, ryzyko i niepewność oraz mocno podkreślany aspekt zarządzania w organizacji. Według tej teorii podstawę do konkurencyjnych działań przedsiębiorstwa stanowi zbiór unikatowych umiejętności pozwalających mu wprowadzić produkt na nowy rynek lub zaoferować produkt o wyższej jakości. W późniejszym okresie poglądy te znalazły odbicie w koncepcji kluczowych kompetencji, zaproponowanej przez G. Hamela i C. Prahalada.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się **trzy główne kierunki rozwoju przedsiębiorstw**: poziomy (koncentracja), pionowy (integracja wertykalna, pionowa) oraz dywersyfikację (pokrewną lub niepokrewną). Ekspansja pozioma oznacza koncentrację na jednym rodzaju działalności, opartą na specjalizacji, odnoszoną do jednej grupy produktów, ze skupieniem uwagi na jednej technologii. Jest najczęściej wiązana z penetracją rynku oraz jego rozwojem. Integracja pionowa odnosi się do powiązań technologicznych (w tył, np. przejście dostawcy) lub rozbudowy powiązań z rynkiem (w przód, np. przejście kanału dystrybucji). Dywersyfikacja oznacza ekspansję na nowe

rodzaje działalności. Pojęcie dywersyfikacji jest dosyć szerokie: może dotyczyć produktów (usług), rynków, odbiorców, dostawców, bazy badań i rozwoju ($b + r$), środków finansowych oraz technologii. Ze względu na stopień powiązań z podstawową działalnością wyróżnia się dywersyfikację pokrewną i niepokrewną. Ze względu na kierunek wyróżnia się dywersyfikację:

- horyzontalną, oznaczającą wprowadzenie nowych produktów według pokrewnej technologii w tym samym sektorze (rynku), często przy wykorzystaniu dotychczasowych kanałów dystrybucji;
- wertykalną (pionową), co oznacza rozszerzenie działalności na różne fazy procesu technologicznego: fazę poprzedzającą lub następującą; ten rodzaj dywersyfikacji wiąże się ze strategią integracji pionowej;
- koncentryczną, co oznacza wyjście przedsiębiorstwa poza swój sektor, lecz przy zachowaniu pewnej wspólnej nici, którą może być rynek lub technologia; produkty mogą być sprzedawane tym samym klientom przy użyciu dotychczasowych kanałów dystrybucji;
- konglomeratową, związaną z rozszerzeniem działalności o inne niż dotychczas prowadzone rodzaje działalności, reprezentujące odmienne technologie, związane z odmiennymi rynkami, lub w ogóle wyjście poza sektor²⁰.

Z reguły do dywersyfikacji pokrewnej, opartej na pewnym rdzeniu umiejętności, zalicza się dywersyfikację horyzontalną, wertykalną i koncentryczną. Jako niepokrewną traktuje się dywersyfikację konglomeratową.

Na podstawie tych podziałów przyjęto szereg strategii rozwoju przedsiębiorstw. A. Thompson i A. Strickland zaproponowali siedem głównych, takich jak:

- koncentracja na jednym biznesie,
- integracja wertykalna,
- dywersyfikacja pokrewna,
- dywersyfikacja niepokrewna,
- redukcja,
- pozbycie się i likwidacja,
- strategia kombinowana²¹.

Alternatywy strategiczne mogą się pojawiać w wyniku analizy silnych (mocnych) i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans (okazji) i zagrożeń. Jest to postępowanie znane powszechnie jako metoda SWOT. Korzystając z niej, można wyciągnąć następujące wnioski:

- dysponując silnymi stronami i wykorzystując okazje, można opierać rozwój na specjalizacji, rozwoju rynku, rozwoju produktu i innowacjach;
- w przypadku posiadania silnych stron, ale przy występowaniu zagrożeń preferowane są integracja pionowa oraz dywersyfikacja koncentryczna,

²⁰ Ch. Hill, G. Johnes, *Strategic management*, Houghton Mifflin, Boston 1992.

²¹ A. Thompson, A. Strickland, *Strategic management*, Business Publications, Plano 1984.

- gdy dominują słabe strony, ale występują okazje, przedsiębiorstwa dążą do integracji pionowej i dywersyfikacji konglomeratowej,
- jeśli słabe strony spotykają się z zagrożeniami, to pożądane są transformacja (np. restrukturyzacja), dezinwestycje bądź nawet likwidacja²².

Takie podejście pozwala wyciągać wnioski związane z porównaniem wpływów zewnętrznych i wewnętrznych w organizacji. Analiza ta jest szczególnie przydatna w przypadku strategicznych jednostek biznesu (SBU) korporacji, a więc tych względnie samodzielnych części (określanych jako dywizje w strukturze dywizjonalnej korporacji), z których każda posiada swój rynek, własnych klientów i konkurentów.

Przedsiębiorstwa w proaktywnym rozwoju muszą uwzględniać **źródła swojej przewagi strategicznej**. W zależności od przyjętych założeń teoretycznych źródła te mogą być zewnętrzne lub wewnętrzne. W przypadku **wpływów zewnętrznych** szans rozwojowych upatruje się w wyborze krajów, regionów i sektorów działalności. Poglądy te odzwierciedla szkoła pozycyjna, odnosząca się głównie do założeń zdobywania przewagi konkurencyjnej w sektorze działalności. Zdaniem M. Portera głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej są niski koszt lub wyróżnianie się. Mając na uwadze problematykę niniejszej monografii, warto podkreślić, że M. Porter zwrócił uwagę na wzrost znaczenia aspektów społecznych dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, co ma swoje odniesienie do koncepcji CSR²³. Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw wpływają bowiem na ich konkurencyjność przez zwiększenie atrakcyjności produktu, a także wzrost rynku. W związku z kształtowaniem się świadomego konsumenta ciężar konkurencji przenosi się z aspektów cenowych na wyróżnianie się, wsparte budową wizerunku. Budowa wizerunku może uwzględniać aspekty ekologiczne, można zatem tworzyć wizerunek przedsiębiorstwa **odpowiedzialnego ekologicznie**. Nawiązując do poglądów wymienionego autora, warto zwrócić uwagę, że w wyniku globalizacji działalności przedsiębiorstwa funkcjonują w sektorach globalnych. W typologii sektorów M. Portera sektor globalny został wydzielony obok sektorów: pojawiających się, w fazie dojrzewania, schyłkowych i rozproszonych²⁴. Działając w sektorze globalnym, przedsiębiorstwo musi uwzględnić z jednej strony konkurencję w skali światowej, z drugiej zaś strony różnice w funkcjonowaniu w poszczególnych krajach. Może nawet koncentrować uwagę na krajach, które ograniczają globalną konkurencję w ramach sektora globalnego (wariant niszy chronionej). W swych wyborach strategicznych przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć na pytanie o to, czy będzie konkurować w całym sektorze globalnym

²² J. Machaczka, *Zarządzanie...*

²³ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, 12, s. 78–92.

²⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.

(np. w pełnym asortymencie produktów), czy też swą uwagę będzie skupiać na wybranym segmencie sektora.

Nurt zewnętrzny stanowi podstawę teoretyczną realizacji fuzji, przejęć i generalnie – internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Z nurtem tym można także wiązać koncepcje organizacji sieciowych.

Z kolei z **nurtem wewnętrznym** wiążą się koncepcje: kluczowych kompetencji G. Hamela i C. Prahalada, wyróżniających firmę zdolności J. Kaya, koncepcja przewagi czasowej G. Stalka, konkurencji na bazie zdolności przedsiębiorstwa G. Stalka i L. Shulmana oraz zaproponowana przez P. Senge'a koncepcja organizacji uczącej się. W nurcie tym mieści się także koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W koncepcji G. Hamela i C. Prahalada podstawą są kompetencje kluczowe, które dają się kształtować. Stanowią one zbiór umiejętności, wiedzy i technologii. Kluczowe kompetencje jako zasoby niematerialne są bardzo trudne do imitacji, trwałe i nie mają substytutów. Ich posiadanie umożliwia kreowanie innowacji²⁵. Z kolei J. Kay wskazuje na trzy źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak:

- architektura organizacji związana z kontaktami i relacjami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi,
- reputacja,
- innowacyjność związana z produktami, technologiami oraz systemami organizacji i zarządzania.

Zdaniem J. Kaya zdolności organizacji nie da się kształtować. Ważną rolę odgrywa natomiast kojarzenie rynków z posiadanymi zdolnościami²⁶.

Na zdolności organizacyjne zwracają także uwagę G. Stalk, P. Evans i L. Shulman. Na ich podstawie tworzone są bowiem zestawy procesów biznesowych, zaspokajających rzeczywiste potrzeby klienta²⁷.

Nawiązując do poglądów P. Senge'a, warto podkreślić, że uczenie się organizacji może się odnosić do procesów, produktów i rynków. Sposoby uczenia się i wzorce zachowań odnoszą się do stylów uczenia się związanych z kulturą (wartościami) organizacji, doświadczeniem oraz posiadanymi kluczowymi kompetencjami. Istotną rolę odgrywają czynniki procesowe i strukturalne ułatwiające uczenie się²⁸. Wartości organizacji mogą się wiązać z aspektami ekologicznymi i służyć kreowaniu działań świadczących o **odpowiedzialności ekologicznej**. Pod koniec XX wieku wiele uwagi poświęcono koncepcji organizacji opartych na wiedzy. Podkreślano, że wiedzę zdobywa się w procesie uczenia się, a organizacja buduje swój kapitał intelektualny związany z zasobami ludzkimi, relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi, aspektami struk-

²⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, 3, s. 79–92.

²⁶ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

²⁷ G.S. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing of capabilities the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, 2, s. 57–70.

²⁸ E.C. Nevis, A.J. di Bella, J.M. Gould, *Understanding organizations in learning system*, „Sloan Management Review” 1995, Winter, s. 73.

turalnymi, a także innowacyjnymi. Wyrażano pogląd, że organizacja może wykorzystać możliwości tkwiące w kapitale intelektualnym przez zarządzanie wiedzą. Pojawiły się pojęcia **wiedzy ekologicznej** oraz **uczenia się środowiska naturalnego** (*environmental learning*)²⁹. Zarządzanie wiedzą wymaga jej tworzenia, kodyfikacji i transferu. Istotne są wykorzystanie wiedzy do tworzenia kompetencji oraz powiązanie zarządzania wiedzą z zarządzaniem strategicznym w przedsiębiorstwie. Rozpatruje się wykorzystywanie wiedzy i zarządzania ekologicznego (*environmental management*) do budowy – na najwyższym poziomie – kompetencji (*competences*) organizacji. Na poziomie najniższym tworzone są umiejętności (*skills*), a na pośrednim – zdolności (*capabilities*)³⁰.

Na podstawie przedstawionych wyżej rozważań teoretycznych proponowane są różne modele rozwoju przedsiębiorstw. Opierając się na pracach A. Chandlera, można przyjąć następującą sekwencję zdarzeń: koncentracja na jednym biznesie i rynku krajowym – integracja pionowa i/lub ekspansja globalna – dywersyfikacja w celu zainwestowania nadmiaru zasobów³¹. **Typowy rozwój przedsiębiorstwa** może przebiegać następująco: przedsiębiorstwo proste – przedsiębiorstwo wielofunkcyjne (związane ze wzrostem wolumenu sprzedaży) – przedsiębiorstwo skoncentrowane (przez koncentrację pionową) – przedsiębiorstwo zdywersyfikowane, wielozakładowe (przez dywersyfikację na obszary pokrewne) – przedsiębiorstwo międzynarodowe, działające w skali globalnej (ekspansja za granicę). Badania D. Thaina, J. Childa i J. Galbraitha wskazują, że rozwój korporacji odbywa się w czterech etapach:

- zarządzania menedżerskiego,
- tworzenia struktur funkcjonalnych,
- tworzenia struktur dywizjonalnych,
- dalszej dywersyfikacji powiązanej z umiędzynarodowieniem działalności, obejmującej alianse, fuzje i przejęcia z podkreśleniem znaczenia powiązań sieciowych³².

Realizowane strategie rozwoju przedsiębiorstw powinny uwzględniać trzy rodzaje zmiennych:

- dotyczące rynków zbytu,
- instrumentarium strategii rozwoju (m.in. kooperację, koncentrację oraz fuzje),
- osiągnięcia produkcyjne, odnoszące się do produktów i technologii³³.

²⁹ Szerzej problematykę tę opisuje monografia A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*

³⁰ P.P.M.A.R. Heugens, *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6, s. 363–376.

³¹ Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju...*

³² M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.

³³ W. Aurich, H.V. Schroeder, *System de Wachstumsplanung in Unternehmen*, Verlag Moderne Industrie, München 1972.

W literaturze przedmiotu prezentowane są ścieżki tworzenia przedsiębiorstw międzynarodowych przez ich rozwój (tzw. model rozwoju Galbraitha/Nathansona) od przedsiębiorstw prostych, z wykorzystaniem zjawiska koncentracji, a także dywersyfikacji, w tym konglomeratowej (co prowadzi do powstania holdingów międzynarodowych)³⁴.

1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu R. Oczkowska charakteryzuje następujące po sobie **etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw**: przedsiębiorstwo międzynarodowe, przedsiębiorstwo wielonarodowe, przedsiębiorstwo globalne, przedsiębiorstwo transnarodowe³⁵. Proces internacjonalizacji prowadzi do zjawisk globalizacji działalności przedsiębiorstw. Strategie globalizacji przedsiębiorstw opierają się na dwóch formach konfiguracji: skoncentrowanej i rozproszonej. Za kryteria strategii koncentracji można przyjąć: korzyści skali charakterystyczne dla danego ogniw łańcucha wartości, efekt doświadczenia dotyczący danej funkcji w tym łańcuchu lub korzyści logistyczne w ramach koordynacji dwóch ogniw łańcucha wartości. Korzyści te mogą się przejawiać na przykład w obniżce kosztów lub wiązać z zapewnieniem terminów dostaw. W ramach strategii koncentracji działalność związana jest niejednokrotnie ze skupieniem najważniejszych ogniw łańcucha wartości w kilku krajach, ale w powiązaniu z rozbudowaną na cały świat siecią dystrybucji. Źródła przewagi konkurencyjnej przy realizacji strategii globalnej tkwią w znacznej części w możliwościach rozproszenia geograficznego różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa i w zdolnościach koordynacji w obrębie łańcucha wartości. Mając na uwadze kryteria strategii rozpraszania, bierze się pod uwagę koszty, a także uwarunkowania transportowe, uwzględnia się dostosowanie produktów lub usług do potrzeb lokalnych i aspekty wynikające z polityki poszczególnych państw³⁶.

Charakterystyka poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw przedstawia się następująco:

1. **Przedsiębiorstwo międzynarodowe** jest ulokowane głównie w jednym kraju, ale inne kraje, jak stwierdza R. Griffin, pozwalają na uzyskiwanie znacznej części zasobów albo dochodów³⁷. Według M. Stankiewicza przedsiębiorstwo takie ulokowane jest na obszarze kilku krajów, jednak

³⁴ R.T. Justis, R.J. Judd, D.B. Stephens, *Strategic management and policy. Concepts and cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1985, s. 63.

³⁵ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 26–31.

³⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 192–193.

³⁷ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

główne decyzje i kluczowa działalność są scentralizowane najczęściej w kraju macierzystym³⁸. Na rynkach zagranicznych oferuje się te same produkty. Przedsiębiorstwo międzynarodowe cechuje się silną pozycją jednostki macierzystej oraz znaczącym wpływem gospodarki kraju macierzystego na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (w tym na jego kulturę organizacyjną). Tworzone za granicą oddziały i filie są podporządkowane centrali³⁹.

2. **Przedsiębiorstwo wielonarodowe** działa na rynku światowym, gdzie nabywa surowce, pożycza środki, wytwarza i sprzedaje produkty (R. Griffin). Działając w wielu krajach, posiada zróżnicowane produkty i strategie marketingowe, zarządzanie jest zdecentralizowane, a produkcja rozproszona (M. Stankiewicz). Cechą charakterystyczną jest reagowanie na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków, co powoduje wewnętrzne zróżnicowanie, a to pociąga za sobą osłabienie mechanizmów integracyjnych (C. Barlett i S. Ghoshal⁴⁰). Przedsiębiorstwo (korporację) wielonarodową cechuje fakt pochodzenia posiadanego kapitału z zagranicy⁴¹.
3. **Przedsiębiorstwo globalne** nie jest powiązane z krajem macierzystym, działa ponad granicami państwowymi (R. Griffin). Uzyskuje przewagę konkurencyjną na podstawie skali wykonywanych operacji i technologii w przekroju światowym. Sprzedaż produktów i usług obejmuje cały świat, co ułatwia posiadanie międzynarodowej sieci sprzedaży i wyposażenia produkcyjnego (R. Schroeder)⁴². Rozwój przedsiębiorstwa globalnego może przebiegać na kilku etapach, takich jak:
 - rozpoczęcie działalności produkcyjnej w innych krajach zgodnie z modelem przyjętym w kraju macierzystym;
 - specjalizacja produkcji w danym kraju; zaopatrzenie rynków zagranicznych następuje z kraju, do którego przeniesiono produkcję;
 - lokalizacja poszczególnych faz procesu produkcyjnego w miejscach, gdzie uzyskuje się najwyższą wartość dodaną – następuje faktyczny podział łańcucha wartości;
 - dostosowanie procesów technologicznych do warunków lokalnych, na przykład z myślą dalszej obniżce kosztów przebudowuje się łańcuch wartości;

³⁸ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

³⁹ *Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007.

⁴⁰ Ch.A. Barlett, S. Ghoshal, *Managing across borders: The transnational solution*, Hutchinson, London 1989.

⁴¹ T. Sporek, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie główną strategią korporacji transnarodowych*, WSMiJO, Katowice 1998.

⁴² R.G. Schroeder, *Operations management. Decisions making in the operations function*, 4th ed., McGraw-Hill, New York 1993.

- ekspansja na nowe rynki w układzie geograficznym i/lub segmentowym⁴³.

Podkreśla się, że przedsiębiorstwo globalne dostosowuje się do występujących różnic społecznych, kulturowych i politycznych, a jego działania obejmują trzy główne rynki: europejski, amerykański i azjatycki.

Realizacja założeń internacjonalizacji przedsiębiorstw, prowadząca do tworzenia przedsiębiorstw globalnych, wymaga opanowania umiejętności analizowania otoczenia na poziomach: międzynarodowym, regionalnym (obejmującym grupy krajów) i krajowym⁴⁴. Na poziomie międzynarodowym oprócz ogólnej oceny otoczenia można także dokonywać przeglądu rynków, co pozwala drogą eliminacji zidentyfikować małą liczbę rynków atrakcyjnych⁴⁵.

W literaturze przedmiotu wydziela się także pojęcie **przedsiębiorstwa transnarodowego**, dla którego wskazuje się jako specyficzny atrybut zdolność do organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek w dążeniu do realizacji przyjętej strategii. M. Stankiewicz podkreśla, że przedsiębiorstwo transnarodowe łączy zalety przedsiębiorstw globalnych, jakimi są specjalizacja i efekt skali, z wymogami odbiorców zróżnicowanych geograficznie. M. Porter określił przedsiębiorstwo transnarodowe jako prowadzące operacje na dużą skalę, poważnie angażujące się w rynki poza swoim krajem macierzystym⁴⁶. Zdaniem wymienionego autora tego typu przedsiębiorstwa mogą przyjmować dwa rodzaje strategii:

1. Zdecentralizowaną, dla przedsiębiorstwa zaangażowanego w wielu krajach macierzystych, polegającą na tworzeniu strategii dla każdego z rynków zagranicznych; centrala koordynuje jedynie w skali międzynarodowej instrumenty kontroli finansowej, politykę marketingu i na przykład realizację prac badawczo-rozwojowych. Filie zagraniczne mają swobodę w zakresie swoich strategii i są równocześnie traktowane jako ośrodki zysku.
2. Scentralizowaną, jako strategię firmy globalnej. Filie w różnych krajach są od siebie uzależnione, biorąc pod uwagę przyjęte strategie i wykonywane operacje. Wyspecjalizowane filie mogą się wymieniać poszczególnymi częściami asortymentu produktów. Pozwala to na realizację takiej polityki cenowej, dzięki której nie następuje maksymalizacja zysku w jednej filii, ale korzyści odnosi całe przedsiębiorstwo⁴⁷. M. Porter zwraca także

⁴³ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 2(132), s. 79–102.

⁴⁴ H. Derskey, *International management*, Prentice Hall, New York 2000.

⁴⁵ D. Ball, W. McCulloch, *International business, introduction and essentials business publications*, Irwin, Homewood, IL 1990.

⁴⁶ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

⁴⁷ Takie postępowanie można wiązać z tworzeniem wewnątrz korporacji tzw. cen transferowych, których często nie kształtują siły rynkowe, lecz strategia korporacji. Ceny

uwagę na to, że konkurencja w sektorze globalnym nie zawsze musi być korzystna dla organizacji.

Analizując konfigurację i koordynację rozproszonych działań międzynarodowych, P. Dicken zaproponował różne strategie związane z rozlokowaniem działań w przestrzennym usytuowaniu działalności w ramach globalnego łańcucha działań (wartości). Oznacza to zróżnicowanie miejsc lokalizacji zakładów produkcyjnych w określonym kraju i na określonym rynku. Zakłada się, że:

- produkcja może być skoncentrowana globalnie (produkty wytwarzane w jednym zakładzie są eksportowane),
- produkcja może być prowadzona w kraju macierzystym,
- w grę wchodzi wariant, że każdy zakład wytwarza tylko jeden produkt i sprzedaje go na rynkach regionalnych,
- możliwe są transnarodowe integracje pionowe⁴⁸.

W przypadku tworzenia struktur globalnych, a w szczególności tych o charakterze transnarodowym, wobec między innymi konieczności integracji działań, podkreśla się znaczącą rolę kultury organizacyjnej⁴⁹.

W literaturze przedmiotu podaje się pojęcie **korporacji transnarodowej**. Można ją rozumieć jako przedsiębiorstwo, które posiada udziały w firmach zlokalizowanych w więcej niż jednym kraju i udziały te kontroluje⁵⁰. Według UNCTAD korporacja transnarodowa obejmuje przedsiębiorstwo macierzyste oraz filie zagraniczne⁵¹. Zasadniczą formę stanowią filie z większościovym lub pełnym udziałem kapitałowym (powyżej 50%). Mogą to być także spółki o udziale od 10 do 50% kapitału własnego, z mniejszym prawem głosu. Mogą też występować oddziały (*branch*), często reprezentujące korporacje na danym rynku, z niewielkim udziałem kapitału własnego (poniżej 10%). Na zintegrowanie rozproszonych międzynarodowych funkcji oraz realizujących je jednostek przedsiębiorstwa transnarodowego, jakim jest korporacja, zwraca uwagę P. Dicken⁵². Cechą korporacji transnarodowych jest bowiem koordynacja działalności w jednym, strategicznym ośrodku decyzyjnym. Podkreśla się, że w korporacjach następuje uczenie się, aktywizacja i prze-

transferowe stanowią narzędzie podwyższania zysków w korporacjach. Tworzenie cen transferowych ma swoje źródło między innymi w zróżnicowaniu stawek podatkowych w różnych krajach, w poziomie kursów walut, wysokościach taryf celnych czy poziomach inflacji.

⁴⁸ *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 406–407.

⁴⁹ *Internacjonalizacja, globalizacja i integracja we współczesnej gospodarce światowej*, red. T. Sporek, Wyd. AE, Katowice 2006.

⁵⁰ A. Budnikowski, *Międzynarodowe...*, s. 145.

⁵¹ *Transnational corporation...*

⁵² A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

plyw innowacji w całym systemie korporacyjnym. Równocześnie występuje zjawisko optymalizacji ekonomicznych efektów realizacji zadań produkcyjno-handlowych w układzie światowym z jednoczesnym dostosowaniem się do wymagań rynków lokalnych.

Korporacje transnarodowe charakteryzują się umiejętnościami obniżania kosztów transakcyjnych działalności przez internacjonalizację działań. Opanowały one umiejętność tworzenia sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych, także z niezależnymi przedsiębiorstwami, w tym dostawcami z różnych krajów. B. Kogut i U. Zander traktują korporację transnarodową jako składnicę wiedzy; transfer tej wiedzy w ramach własnych struktur wpływa na rozwój korporacji. Suwerenność, złożoność, rozproszenie geograficzne, specjalizacja (związana z koncentrowaniem się na fundamentalnej działalności), zdolność do integracji rozproszonych działań, elastyczność, sieciowość, globalna efektywność oraz wykorzystywanie wiedzy w budowie pozycji konkurencyjnej stanowią więc cechy charakterystyczne korporacji transnarodowych⁵³.

Z punktu widzenia strategicznego zarządzanie przedsiębiorstwem transnarodowym (korporacją) w sektorze globalnym musi uwzględniać taką lokalizację i konfigurację poszczególnych procesów w skali międzynarodowej w ramach łańcucha wartości, aby zapewnić tworzenie jak największej wartości dodanej⁵⁴.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery bazowe **strategie w ramach integracji globalnej**:

- międzynarodową (*international strategy*), charakterystyczną dla przedsiębiorstw o niskiej presji na obniżkę kosztów i mało wrażliwych na potrzeby rynków lokalnych;
- wielonarodową, multilokalną (*multinational strategy, multilocal strategy*), charakteryzującą się dostosowaniem produktów i działań marketingowych do konkretnych krajów, bez presji na koszty, a ponadto decentralizacją związaną z tworzeniem w danym kraju niezależnych systemów przedsiębiorstwa;
- globalną (*global strategy*) jako wynik presji na koszty i braku reakcji na wymagania klientów lokalnych, cechującą się standaryzacją produktów;
- transnarodową (*transnational strategy*), realizowaną przez przedsiębiorstwa wykazujące zarówno silną presję na koszty, jak i wrażliwość na potrzeby lokalne, stanowiącą kombinację strategii wielonarodowej i strategii globalnej⁵⁵.

⁵³ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

⁵⁴ A. Nizielska, *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*, Wyd. AE, Katowice 2005, s. 43.

⁵⁵ D.G. McKendrick, *Global strategy and population-level learning: The case of hard disk drives*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, 4, s. 307–334.

Ogólnosiwiatowe strategie według G. Yipa mogą przybierać takie formy, jak:

- strategie wielolokalne, których podstawę stanowią decentralizacja i zróżnicowanie rynków i produktów; są stosowane przez przedsiębiorstwa dysponujące kilkoma grupami produktowymi, dostosowując je do rynków lokalnych;
- zintegrowane strategie krajowe lub regionalne, oparte na koordynacji i standaryzacji działań w poszczególnych krajach;
- zintegrowane strategie produktowe, których podstawą są koordynacja i standaryzacja działań przez jednostki obejmujące poszczególne grupy produktów (SBU); stosowanie tych strategii wiąże się z traktowaniem rynku jako globalnego i skupianiem uwagi na wybranych produktach globalnych;
- zintegrowana strategia globalna, realizowana na podstawie koordynacji i standaryzacji działań w zakresie produktów oraz rynków krajowych lub regionalnych⁵⁶.

Korporacje klasyfikuje się według tzw. indeksu transnarodowości na podstawie udziału w przedsiębiorstwie obcego kapitału, udziału sprzedaży za granicą w stosunku do sprzedaży całkowitej oraz udziału zatrudnienia za granicą w stosunku do całości zatrudnienia⁵⁷. Według UNCTAD po 2000 roku liczba przedsiębiorstw transnarodowych wynosiła około 70 tysięcy, a filii – co najmniej kilkaset tysięcy. Większość zagranicznych spółek córek jest umiejscowiona w krajach rozwijających się⁵⁸.

Generalnie obserwuje się zjawisko odchodzenia od sztywnych oddziaływań wewnątrzorganizacyjnych opartych na podporządkowywaniu niesamodzielnych prawnie oddziałów na rzecz podporządkowania kapitałowego, w postaci grup kapitałowych. Możliwe jest oddziaływanie właścicielskie na podstawie posiadanych w podporządkowanych podmiotach akcji lub udziałów. W ramach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw tworzone są filie, które mogą dysponować różną samodzielnością. Stosowane są następujące rozwiązania:

- filia sprzedaje jedynie produkty wytwarzane w innych miejscach, bez wpływu na strategię firmy,
- firma ma wpływ na strategię, wytwarza i sprzedaje produkty, dostosowując je do warunków lokalnych, ale ich projektowanie następuje poza filią,
- filia uczestniczy w globalnej strategii produktowej, projektuje, rozwija, wytwarza i sprzedaje produkty, dostosowując je do warunków lokalnych,

⁵⁶ G.S. Yip, *Strategia...*

⁵⁷ A. Budnikowski, *Międzynarodowe...*, s. 152.

⁵⁸ *13 World Investment Report 2005: Transnational corporations and the internationalization of R&D*, UNCTAD, New York–Geneva 2005.

- filia uzyskuje autonomię o charakterze strategicznym, polegającą na projektowaniu, rozwijaniu, wytwarzaniu i sprzedaży produktów na rynki globalne⁵⁹.

Korporacje obejmują swym zasięgiem głównie przemysł samochodowy, naftowy, elektryczny, sprzętu elektronicznego, a także telekomunikację. O znaczeniu korporacji dla gospodarki światowej świadczy fakt, że 15 globalnych, największych spółek posiada obroty przekraczające PKB ponad 120 krajów⁶⁰. W literaturze przedmiotu podnosi się także temat „**zielonych korporacji**”, podkreślających wagę problematyki ekologicznej w swej działalności. Tworzenie tego typu korporacji wskazuje, że ich proaktywny rozwój jest wspierany przez realizację założeń odpowiedzialności ekologicznej. W opracowaniach z tej dziedziny wymienia się trzy grupy czynników motywacyjnych dla tworzenia „zielonych” przedsiębiorstw (*go green*), takie jak:

- uzyskanie legitymizacji (*legitimacy*) dla swojej działalności, co wiąże się między innymi z legislacją, realizacją audytów ekologicznych i rozwojem powiązań ze społecznościami lokalnymi;
- poprawa konkurencyjności – kierując się logiką *win-win*, uwzględnia się możliwość zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów, zwrotu z inwestycji, wzrostu sprzedaży, rozwoju nowych rynków, poprawy wizerunku korporacji, zróżnicowania produktów, a także zwiększenia przewagi konkurencyjnej przez zielone procesy innowacyjne;
- realizacja **odpowiedzialności społecznej** (*social responsibility*)⁶¹.

Zjawisko internacjonalizacji pociąga za sobą przemieszczanie zasobów i zdolności wytwórczych. Obserwuje się jej oddziaływanie na efektywność gospodarczą. Internacjonalizacja wpływa na restrukturyzację zarówno całych sektorów, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. Ze zjawiskami internacjonalizacji można wiązać nie tylko wzrost międzynarodowych powiązań, ale także aktywizację konkurencji i lokalnej przedsiębiorczości⁶². Szczególne znaczenie dla rozwoju lokalnego może mieć napływ kapitału, często powiązany z transferem wiedzy i technologii przez korporacje, mogący skutkować wzrostem zatrudnienia. Internacjonalizacja może jednak wywoływać również skutki negatywne: stanowić groźbę wyeliminowania słabszych konkurentów krajowych z rynku lub spowodować przejmowanie kontroli nad poszczególnymi branżami, jak również ograniczać suwerenność narodową słabszych krajów⁶³. Jako zagrożenie postrzega się możli-

⁵⁹ J.M. Stewart, *Empowering multinational subsidiaries*, „Long Range Planning” 1995, Vol. 28, 4, s. 63–73.

⁶⁰ J.A. Scholte, *Globalizacja*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2006, s. 206.

⁶¹ P. Bansal, K. Roth, *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43, 4, s. 717–748.

⁶² A. Zorska, *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa 2002.

⁶³ S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007, s. 120.

wość pogorszenia bilansu płatniczego krajów przyjmujących, na przykład przez mechanizm transferu zysków. Koncentracja inwestycji w wielkich aglomeracjach oraz wybranych branżach może z kolei powodować nierównomierności rozwoju kraju przyjmującego. Miejscowe przedsiębiorstwa mogą być przejmowane w celu ich likwidacji. Występuje też groźba wprowadzania „brudnych technologii”, negatywnie wpływających na **środowisko naturalne**⁶⁴. Oznacza to oczywiście działanie sprzeczne z założeniami odpowiedzialności ekologicznej.

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Procesy globalizacyjne powiązane z liberalizacją handlu światowego, prowadzące do zjawisk internacjonalizacji przedsiębiorstw, mogą przyjmować formy **eksportowe** lub **nieeksportowe**. Stanowią one sposoby wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne.

Internacjonalizacja oparta na formach eksportowych, skierowanych na podobne rynki oznacza realizację strategii etnocentrycznej. W przypadku konieczności obsługi wielu rynków zagranicznych ze względu na ich zróżnicowanie i specyfikę realizowana jest strategia policentryczna. Traktując rynek światowy bądź regionalny jako homogeniczny, stosuje się strategię globalną. Gdy zachodzi potrzeba pogodzenia strategii globalnej z policentryczną, przystępuje się do realizacji strategii dualnej. Przejście od orientacji etnocentrycznej do policentrycznej może wskazywać na chęć podjęcia przez kierownictwa przedsiębiorstw strategii globalnej. Sygnałem wskazującym na te zamierzenia jest na przykład tworzenie filii za granicą⁶⁵.

Formy nieeksportowe mogą przybierać postać kontraktualną lub inwestycyjną. Działaniami kontraktualnymi mogą być: sprzedaż licencji związanych z patentami, znakami towarowymi, know-how czy franczyza. Ta ostatnia może obejmować markę, formy reklamy i promocji, know-how, standardy obsługi klienta, receptury, procesy, aranżację wnętrza czy zasady polityki kadrowej.

Z kolei inwestycje bezpośrednie są formą długotrwałej lokaty kapitału. Odnosząc się do form inwestycyjnych, warto podkreślić, że według OECD, aby inwestycja miała charakter bezpośredni, inwestor zagraniczny musi posiadać co najmniej 10% akcji lub udziałów oraz mieć wobec przedsiębiorstwa plany długofalowe (zakupy akcji przedsiębiorstw, które mają z reguły charakter krótkookresowy, określa się jako inwestycje portfelowe). Inwestycje bezpośrednie mogą się wiązać z tworzeniem przedsiębiorstw joint venture, budową zakładu za granicą lub przejęciami firm poza granicami kraju ma-

⁶⁴ A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.

⁶⁵ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

cierzystego. Pod koniec XX wieku większość inwestycji zagranicznych dotyczyła fuzji i przejęć. Inwestycje bezpośrednie występują w takich formach, jak: przedstawicielstwo (oddział, agencja, biuro), filia (spółka córka) lub wspólne przedsięwzięcie (joint venture)⁶⁶. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są główną drogą do tworzenia korporacji wielonarodowych i transnarodowych.

Współcześnie wyróżnia się cztery główne **rodzaje bezpośrednich inwestycji zagranicznych**, odnoszące się do: poszukiwania surowców naturalnych, poszukiwania rynków zbytu, działań, których celem jest zwiększenie efektywności, i poszukiwania zasobów strategicznych (w tym technologii)⁶⁷. W każdym z tych rodzajów inwestycji należy brać pod uwagę **aspekty ekologiczne**, bo aż 40% projektów wiąże się z działalnością, która może stanowić zagrożenie dla środowiska naturalnego. W szczególności zagrożenie to występuje w przemysłach: maszynowym, elektronicznym, chemicznym, spożywczym, farmaceutycznym, elektrycznym, metali kolorowych, produktów mineralnych, produkcji plastiku i gumy, a także usług transportowych. Za najbardziej atrakcyjne regiony do realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych uważa się Europę Środkowo-Wschodnią, Chiny, Indie, Rosję i Europę Zachodnią. Ze uwagi na tematykę niniejszej monografii należy podkreślić, że działania rozwojowe przedsiębiorstw w ramach takich inwestycji powinny mieć proaktywny charakter i uwzględniać odpowiedzialność ekologiczną. Szerzej temat ten będzie omówiony w dalszej części rozdziału.

Internacjonalizacja, związana z przejściem od rynku krajowego do zaangażowania na rynkach zagranicznych, przebiega z reguły etapowo. Często pierwszą fazę internacjonalizacji przedsiębiorstwa stanowi eksport. Może on być odpowiedzią na zjawiska występujące na rynku krajowym (działanie reaktywne) lub stanowi reakcję na sygnały rynkowe, związane na przykład

⁶⁶ S. Umiński, *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wyd. UG, Gdańsk 2002; W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004; *Handel zagraniczny. Organizacja...* Przedstawicielstwo nie ma osobowości prawnej państwa usytuowania, podlega więc prawu kraju pochodzenia i funkcjonuje w imieniu firmy macierzystej. Często jest ono powoływane w ramach tworzenia nowych kanałów dystrybucji. Filia, tak jak przedstawicielstwo, pozostaje całkowitą własnością przedsiębiorstwa macierzystego, ale w przeciwieństwie do przedstawicielstwa posiada osobowość prawną państwa przyjmującego. Spółka córka z reguły należy w całości do firmy kraju pochodzenia. Filia stanowi wyodrębniony podmiot gospodarczy. W przypadku joint venture inwestor zagraniczny posiada prawo własności do części kapitału przedsiębiorstwa; korzysta przy tym z doświadczeń partnera lokalnego dotyczących uwarunkowań funkcjonowania w kraju goszczącym. Często spółki córki oraz joint venture są traktowane jako filie. Spółki córki mogą mieć charakter handlowy bądź (co jest uznawane za bardziej zaawansowany etap internacjonalizacji) – produkcyjny.

⁶⁷ J. Franc-Dąbrowska, M. Porada-Rochoń, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – perspektywa międzynarodowa*, „Przegląd Organizacji” 2010, 4, s. 28–32.

ze zmianą kursu walut. Eksportowe formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw mogą mieć formę pośrednią (z udziałem pośrednika) lub bezpośrednią. Mogą także dotyczyć świadczenia usług z zakresu zarządzania (np. kontrakty menadżerskie). Eksport pośredni niesie za sobą niewielkie ryzyko, przebiega faktycznie przy braku bezpośredniego kontaktu producenta z rynkiem⁶⁸. W literaturze przedmiotu opisywane są modele stopniowej internacjonalizacji przedsiębiorstw⁶⁹. Coraz częściej zastępowane są one tworzeniem firm globalnych od założenia (*born global*), w tym działających w sektorze wysokiej technologii.

Rozpatrywanie zagadnień i form internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw musi uwzględniać występujące ryzyko, zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne, związane z aspektami politycznymi, administracyjnymi, kulturowymi czy prawnymi. Ryzyko ekonomiczne należy pojmować szeroko, nie tylko jako ryzyko makroekonomiczne, związane na przykład z cyklami koniunkturalnymi czy zmianami kursów walut, lecz także ryzyko mikroekonomiczne. To ostatnie dotyczy popytu, konkurencji i funkcjonowania na rynku, odnosi się więc do problematyki produktów, cen, dystrybucji, a także komunikacji. Ryzyko będzie się wiązać z wytwarzaniem, transportem, składowaniem, jak również z realizacją zawartych umów.

Procesy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w tym formy internacjonalizacji, mają również swoje **uwarunkowania ekologiczne**. Mogą się bowiem z nimi wiązać zagrożenia dla środowiska naturalnego wynikające z nacisków na zachowanie swobody handlu międzynarodowego, charakterystycznej dla procesów globalizacji. Przykładem takich zagrożeń mogą być doświadczenia z przemieszczaniem odpadów sprzętu elektronicznego, które po zużyciu były przewożone z USA do Chin, Indii i Pakistanu do ręcznej rozbiórki. Stanowiło to zagrożenie dla środowiska naturalnego i zdrowia pracowników.

Próbą uniknięcia zagrożeń jest opracowanie nowej strategii działania w obszarze zakupów publicznych w USA. Objęła ona między innymi selekcję

⁶⁸ Pośrednik albo towar odkupuje (firma handlowa), albo działa na rachunek producenta (komisant), zapewniając obsługę operacji eksportowych. Eksport bezpośredni wymaga już stworzenia własnej sieci zbytu; jest realizowany przez przedstawiciela, agenta zagranicznego, działającego na rzecz i rachunek producenta lub dealera. Dealer działa na własny rachunek, zajmuje się także organizacją sprzedaży.

⁶⁹ Znanymi modelami umiędzynarodowienia przez eksport są: 1) model U (Uppsala), traktujący internacjonalizację jako proces, poczynając od eksportu przez niezależnego przedstawiciela, tworzenie filii, aż do budowy zakładu produkcyjnego na obcym rynku; szczególną rolę w tym procesie mają pokonywanie barier kulturowych oraz uczenie się i zdobywanie wiedzy, w szczególności dotyczącej rynku; 2) pięciofazowy model S. Reid, w którym poszczególne fazy prowadzą do ugruntowania eksportu; zasadnicze znaczenie mają pierwsze etapy internacjonalizacji; zwraca się w szczególności uwagę na ważność powiązania cech firmy z cechami decydenta, określone jest również znaczenie motywacji eksportowej przedsiębiorstw.

dostawców w procesie zakupów, zmiany cech ekologicznych produktów oraz rozszerzenie odpowiedzialności producenta w ramach kontraktu, między innymi o recykling i wycofywanie materiałów szkodliwych⁷⁰.

Odpowiedzialność ekologiczna uwzględniana jest w realizacji działań eksportowych i importowych. Przykładowo wskaźnik Pollution Terms of Trade Index (PTTI) obrazuje poziom zanieczyszczeń związanych z wyprodukowaniem i wyeksportowaniem produktów o wartości 1 USD w porównaniu z poziomem związanym z importem produktów o takiej samej wartości, ale wyprodukowanych za granicą. W zależności od uzyskanego wyniku można określić, czy na przykład dany kraj prowadzi wymianę towarową z zagranicą, zmniejszając czy zwiększając zanieczyszczenie środowiska naturalnego na swoim terytorium lub w kraju trzecim.

Mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego, wprowadza się pewne ograniczenia w handlu międzynarodowym. Przykładami mogą być: Protokół montrealski dotyczący substancji niszczących warstwę ozonową z 1987 roku (Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer) czy też konwencja o transgranicznym przemieszczaniu odpadów niebezpiecznych i ich unieszkodliwianiu, podpisana w Bazylei w 1989 roku (The Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and their Disposal). Generalnie przyjmuje się, że wprowadzając proekologiczne standardy produktowe, technologiczne, energetyczne, zdrowotne, związane z bhp, etykietowaniem, opakowaniami, a także gospodarką odpadami, tworzy się rodzaj pozataryfowych barier w handlu zagranicznym. Równocześnie zwraca się uwagę, że ze względów ekologicznych istnieje możliwość stosowania pewnych form protekcyjnych, pozwalających pozostawać przy tym w zgodzie z zaleceniami Światowej Organizacji Handlu (WTO). Mają one służyć działaniom, które wspierają życie i zdrowie ludzi, zwierząt i roślin, ograniczają wykorzystanie nieodnawialnych źródeł energii, wiążą się z subwencjami na cele ochrony środowiska naturalnego, a także z proekologicznymi standardami produktowymi⁷¹.

1.3. Proaktywność strategii rozwojowych w odniesieniu do środowiska naturalnego a konkurencyjność przedsiębiorstwa

W ramach procesów globalizacyjnych przedsiębiorstwa w swoich strategiach muszą uwzględniać aspekty związane ze środowiskiem naturalnym. Proaktywność w tym obszarze oznacza stopień spełnienia wymagań ochrony środowiska narzucony przez władze danego kraju. Gdy firma (korporacja) je-

⁷⁰ Lin Li, *An integration of environmental product policy*, Work Environment University of Massachusetts Lowell, 2003 (praca doktorska).

⁷¹ B. Fiedor, S. Czaja, A. Graczyk, Z. Jakubczyk, *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 412–417.

dynie spełnia te wymagania, mówi się, że jest reaktywna; gdy je przekracza – uznaje się ją za proaktywną⁷².

Proaktywność strategiczna znajduje swoje oparcie w ogólnej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, w której traktuje się działania proekologiczne jako jedno ze źródeł budowy swojej przewagi konkurencyjnej. Na tworzenie założeń strategicznych wpływa także otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, między innymi przez odpowiednie regulacje prawne i stan umów międzynarodowych. Ocenia się, że istnieje około 200 prawomocnych multilateralnych umów międzynarodowych w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz 50–80 określonych zasad, norm, procedur i programów odnoszących się do międzynarodowych oddziaływań podmiotów w określonych dziedzinach, uwzględniających aspekty ekologiczne⁷³. Mimo tego między poszczególnymi krajami istnieją rozbieżności co do wymogów prawnych dotyczących ochrony środowiska. Zwraca się uwagę, że na strategiczne decyzje podejmowane w korporacjach powinna mieć wpływ koncepcja rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)⁷⁴. Odnosi się ona do założeń „równowagi korporacyjnej” (*corporate sustainability*), w której zakłada się równoważenie aspektów finansowych i społecznych związanych ze środowiskiem naturalnym, a ostatnio coraz szerzej – także kulturowych. Zwraca się uwagę, że tego typu równoważenie sprzyja obniżaniu ryzyka, co pozwala na zmniejszenie kosztu kapitału i jest zachętą dla potencjalnych inwestorów⁷⁵. Podkreśla się także wpływ przywództwa w organizacjach na realizację założeń proekologicznych⁷⁶.

W opracowaniach poruszających temat korporacji wielonarodowych (*multinational corporate* – MNC) zwraca się uwagę, że proekologicznemu nastawieniu korporacji sprzyja centralizacja zarządzania dotycząca środowiska naturalnego; w szczególności odnosi się to do przedsiębiorstw pracujących w przemysłach o podwyższonym ryzyku ekologicznym. Podkreśla się, że często strategia globalna korporacji jest proaktywna, a strategia lokalna korporacji (w danym kraju) ma charakter reaktywny. Badania 98 korporacji amerykańskich (MNS) wskazują, że około 70% z nich stosuje standardy

⁷² Dongwon Lee, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, University of Southern California, 2003 (praca doktorska).

⁷³ E. Kośmicki, *Dylematy zrównoważonego rozwoju w warunkach globalizacji gospodarki*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Branta, Bydgoszcz 2005.

⁷⁴ Ch. Vithessonthi, *Corporate ecological sustainability strategy decisions: The role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation & Social Change” 2009, Vol. 6, 1, s. 49–64.

⁷⁵ G. Aras, D. Crowther, *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 279–288.

⁷⁶ O. Boilar, M. Cayer, C. Baron, *The action logics of environmental leadership: A developmental perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 4, s. 479–499.

globalne, a jedynie około 30% – lokalne. Na szczeblu korporacji w większości przypadków podejmowane są decyzje dotyczące projektów programów związanych ze środowiskiem naturalnym i ocen ekologicznych poszczególnych obiektów realizowanych w ramach jednostek biznesu. Alokacja środków finansowych na działania proekologiczne należy jednak zazwyczaj do jednostek biznesu. Decyzje o certyfikacji obiektów według międzynarodowych standardów są realizowane także głównie na poziomie poszczególnych, krajowych jednostek biznesu i przez menedżerów obiektów⁷⁷.

Korporacja, mając na uwadze współczesne poglądy na społeczną odpowiedzialność biznesu, a w szczególności odpowiedzialność ekologiczną, nie powinna wykorzystywać rozbieżności między normami prawnymi i stosować się do łagodniejszych wymogów ekologicznych w niektórych krajach, lecz wszędzie opierać się na standardach światowych. W przypadku liderów rynkowych oczekuje się, że będą oni realizować strategie proaktywne związane z ochroną środowiska naturalnego, które nastawione są na wyprzedzanie istniejących regulacji prawnych⁷⁸. Będzie to świadectwem ich odpowiedzialnych zachowań proekologicznych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa są skłonne do podejmowania dobrowolnych działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Dla realizacji tego rodzaju działań mają znaczenie różne czynniki, takie jak:

- wpływ interesariuszy, regulacje prawne, zdolność do zmian organizacyjnych (także innowacyjnych), wpływ firm matek, warunki rynkowe⁷⁹;
- działania, także regulacyjne, poszczególnych państw, a w dalszej kolejności poprawa reputacji, pozycji marki i wpływ konsumentów (dotyczy to na przykład firm australijskich w ramach korporacyjnej odpowiedzialności ekologicznej określanej jako *corporate environmental responsibility* – CER)⁸⁰; w przypadku firm japońskich kolejność oddziaływań jest następująca: klienci, regulacje, wpływ rynku⁸¹.

Obserwuje się doskonalenie produktów i procesów w przedsiębiorstwach pod kątem ekologicznym. Wyróżnia się cztery siły sprawcze tych zmian (*dri-*

⁷⁷ M.J. Epstein, M.-J. Roy, *Implementing a corporate environmental strategy: Establishing coordination and control within multinational companies*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 6, s. 389–403.

⁷⁸ J.B. Vertinsky, C. Zietsma, *Shades of green: Cognitive framing and the dynamics of corporate response*, Sustainable Forest Management Working Paper, Edmonton 1998.

⁷⁹ M. Khanna, *Non-mandatory approaches to environmental protection*, „Journal of Economics Surveys” 2001, Vol. 15, 3, s. 291–324; M. Khanna, W.Q. Anton, *Corporate environmental management regulatory and market-based incentives*, „Land Economics” 2002, Vol. 78, 4, s. 539–558.

⁸⁰ K. Dummet, *Drivers for corporate environmental responsibility (CER)*, „Environmental Development and Sustainability” 2006, 8, s. 375–389.

⁸¹ Uchida Toshihiro, *Voluntary approaches to environmental protection*, Georgia State University, 2004 (praca doktorska).

ving forces for greening process), wychodząc z założeń rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*)⁸²:

- oddziaływania o charakterze regulacyjnym, w tym dotyczące obrotu międzynarodowego,
- oddziaływania konsumentów oparte na akceptacji produktów (związane ze strategią *pull*),
- oddziaływania społeczności, także lokalnych,
- spodziewane korzyści finansowe.

Rozpatrując aspekty ekologiczne, K. Buysse i A. Verbeke stwierdzili z kolei, że pozycję lidera firmy uzyskują nie na podstawie regulacji dotyczących środowiska naturalnego, ale drogą dobrowolnego współdziałania przedsiębiorstw i rządów, z zauważalnym wpływem specyfiki poszczególnych krajów. Stopień proaktywności strategicznej przedsiębiorstw wiąże się równocześnie ze znaczącym wpływem interesariuszy⁸³. W literaturze przedmiotu zarysowuje się kilka nurtów związanych z rozwojem **ekologicznych strategii proaktywnych**. Wiążą się one z:

- wpływem specyficznych czynników wewnętrznych, na przykład związanych z podejściem menedżerskim do problematyki ekologicznej, przywództwem i mistrzostwem organizacyjnym (*organizational champions*);
- wpływem czynników zewnętrznych – instytucjonalnych, związanych z oddziaływaniem interesariuszy, wzrostem przemysłu (*industry growth*) i czynnikami regulacyjnymi;
- powiązaniem wpływu czynników zewnętrznych na zdolności (*capabilities*) organizacji na rzecz realizacji strategii prośrodowiskowych (*environmental strategies*)⁸⁴.

Zachowania odpowiadające założeniom odpowiedzialności ekologicznej można analizować, rozpatrując proaktywność przedsiębiorstw związaną ze środowiskiem naturalnym. Proaktywność tę można rozumieć jako dobrowolne inicjatywy i praktyki, które są opisywane w trzech płaszczyznach:

- praktyk dotyczących planowania i organizowania, uwidaczniających się tworzeniem systemów zarządzania środowiskowego;
- praktyk operacyjnych, odnoszących się do zmian w produkcji i systemach operacyjnych, dotyczących produktów i procesów, obejmujących także ich projektowanie;

⁸² N. Mohan Das Gandhi, V. Selladurai, P. Santhi, *Unsustainable development to sustainable development: A conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal” 2006, Vol. 17, 6, s. 654–672.

⁸³ K. Buysse, A. Verbeke, *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, 5, s. 453–470.

⁸⁴ S. Sharma, J.A. Aragón-Correa, A. Rueda-Manzanares, *The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European Ski resort*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2007, Vol. 24, 4, s. 268–283.

- praktyk informacyjnych (raportowanie) w zakresie działań w obszarze nie tylko finansowym, ale także społecznym i ochrony środowiska naturalnego⁸⁵.

Na proaktywność będą wpływać:

- cechy przedsiębiorstwa (jego wielkość, stopień internacjonalizacji, miejsce w łańcuchu wartości, postawa kierownictwa i motywacja, nastawienie strategiczne);
- czynniki zewnętrzne, takie jak sektor działalności i lokalizacja (geograficzna),
- oddziaływanie interesariuszy (przede wszystkim).

Większość przedstawionych w literaturze przedmiotu badań na temat zachowań proekologicznych dotyczy dużych przedsiębiorstw. Obserwuje się jednak wzrost zainteresowania tą problematyką przez przedsiębiorstwa zaliczane do grupy MSP (małe i średnie). Podkreśla się jednak, że firmy małe i średnie z reguły przyjmują w zakresie problematyki środowiska naturalnego strategię reaktywne⁸⁶. Zachowania takie występują pomimo pozytywnego nastawienia właścicieli i kierownictw firm do problematyki ochrony środowiska naturalnego, co można tłumaczyć między innymi brakiem zasobów finansowych⁸⁷.

Badania przedsiębiorstw, na przykład brytyjskich, wskazują, że bariery dla proaktywnego zarządzania ekologicznego mają zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Ich ważność zależy od wielkości firmy⁸⁸. Dla firm małych szczególne znaczenie ma problem zasobów wewnętrznych, a dla dużych – problemy z kształtowaniem „zielonych rynków”⁸⁹. Dla firm małych i średnich, proekologiczne nastawienie wiąże się z trzema elementami:

- wysokim stopniem niepewności w związku z ponoszonymi kosztami i nakładami inwestycyjnymi,

⁸⁵ J. González-Benito, Ó. González-Benito, *A review of determinant factors of environmental proactivity*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2, s. 87–102.

⁸⁶ G. Clark, *Developing better systems for communications: environmental best practice in small business*, [w:] *Small and medium-sized enterprises and the environment: Business imperatives*, ed. R. Hillary, Greenleaf Publishing, Sheffield 2000, s. 184–193; J. Yu, J.N.B. Bell, *Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs)*, „Journal of Environmental Assessment Policy and Management” 2007, Vol. 9, 1, s. 19–43.

⁸⁷ D. Gadenne, J. Kennedy, C. McKeiver, *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1, s. 45–63.

⁸⁸ K. Fisher, J. Geenen, M. Jurcevic, K. McClintock, G. Davis, *Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, 1, s. 66–82.

⁸⁹ F. Dahlmann, S. Brammer, A. Millington, *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy*, „Journal of General Management” 2008, Vol. 33, 3, s. 1–20.

- trudnościami w kształtowaniu kompetencji organizacyjnych i technologicznych dla tworzenia praktyk proekologicznych,
- niedostatecznym wsparciem związanym między innymi z informacją rynkową czy konsultacjami⁹⁰.

Pomocą dla tych przedsiębiorstw może być tworzenie sieci (układów aliansowych) służących kreowaniu, transferowi i absorpcji wiedzy ekologicznej (w tym dobrych, zielonych praktyk czy raportowania ekologicznego). Warto jednak podkreślić, że nie należy poprzestawać tylko na wykorzystywaniu narzędzi benchmarkingowych, ale trzeba także wykorzystywać proekologiczne rozwiązania innowacyjne.

W literaturze przedmiotu toczy się szeroka dyskusja nad wpływem proaktywności w zakresie ochrony środowiska naturalnego na wyniki finansowe i **pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw**⁹¹. Dotyczy ona również zasadności podejmowanych działań, które obejmuje **odpowiedzialność ekologiczna**. Część autorów próbuje udowodnić, że działania proekologiczne powyżej spełnienia koniecznych wymagań wpływają negatywnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw⁹². W szczególności dochodzi do tego wtedy, gdy mamy do czynienia jedynie z minimalizacją szkód ekologicznych przy technologiach przestarzałych typu „końca rury”. Poglądy przeciwne podkreślają, że przede wszystkim przedsiębiorstwa mocno zanieczyszczające środowisko naturalne dzięki ograniczaniu zanieczyszczeń osiągają lepsze wyniki finansowe⁹³. Zaobserwowano, że przede wszystkim w sektorach o wysokim wzroście przedsiębiorstwa o dobrej pozycji w rankingach ekologicznych uzyskują korzystne wskaźniki rentowności aktywów⁹⁴. Pozytywny wpływ działań ekologicznych przedsiębiorstw na ich wyniki finansowe zaobserwowano w Japonii⁹⁵.

Badania trzydziestu wielkich korporacji amerykańskich wskazują, że ich proekologiczne nastawienie jest podstawą innowacji technologicznych i organizacyjnych, wpływając na poprawę wyników tych przedsiębiorstw. Zwraca się uwagę, że nastawienie proekologiczne prowadzi nie tylko do zmian

⁹⁰ C. Camisón, *Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs*, „The Service Industries Journal” 2008, Vol. 28, 6, s. 827–844.

⁹¹ Szerzej problematykę związaną z konkurencyjnością omówiono w pracy: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 21–25.

⁹² T. Newton, G. Harte, *Green business: Technician kitch?*, „Journal of Management Studies” 1997, Vol. 34, 1, s. 75–98.

⁹³ G. Ahuja, S.L. Hart, *Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance*, „Business Strategy and the Environment” 1996, Vol. 5, 1, s. 30–37.

⁹⁴ M.V. Russo, P.A. Fouts, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, 3, s. 534–559.

⁹⁵ J. Nakao, A. Amano, K. Matsumura, K. Genba, M. Nakano, *Relationship between environmental performance and financial performance: An empirical analysis of Japanese corporations*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 2, s. 106–118.

wizerunku, ale może być także podstawą redukcji kosztów i kreowania nowych biznesów⁹⁶.

Przeważają poglądy, że proekologiczne nastawienie przedsiębiorstw, związane z ich odpowiedzialnością ekologiczną wpływa pozytywnie na ich pozycję konkurencyjną. Wiąże się to z:

- uzyskiwaniem przewagi pod względem kosztów całkowitych i różnicowaniem produktów⁹⁷;
- poprawą giełdowych kursów akcji przedsiębiorstw, w szczególności dla sektorów mniej uciążliwych dla środowiska naturalnego, gdzie większość inicjatyw proekologicznych jest dobrowolna, a negatywne reakcje giełdowe wiążą się z ekologicznymi sytuacjami kryzysowymi⁹⁸;
- wykorzystaniem czynnika czasu i faktem wolnej dyfuzji rozwiązań technicznych dotyczących ochrony przed zanieczyszczaniem; ma to swój związek z wiedzą zawartą w organizacji⁹⁹;
- opanowaniem zdolności do proekologicznego uczenia się, innowacyjności i zdolności do integracji interesariuszy¹⁰⁰.

Warto również podkreślić, że w literaturze przedmiotu analizuje się związki między konkurencyjnością przedsiębiorstw a wykorzystaniem innowacyjności koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu). Wskazuje się, że związek ten występuje przez uczenie się i cykle innowacyjne, co prowadzi do redefiniowania wartości korporacyjnych, polityki i praktyk korporacyjnych. Uczenie się, odnoszące się także do obszaru CSR, realizowane jest w ramach procesów biznesowych. Prowadzi to do generowania innowacyjnych praktyk CSR, co wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw¹⁰¹.

Wiążąc strategie proaktywne z problematyką ochrony środowiska naturalnego, można za punkt wyjścia przyjąć typologię strategii według R. Milesa i C. Snowa¹⁰². Zgodnie z ich klasyfikacją firma innowacyjna technologicznie i produktowo to *prospector*. Charakteryzują ją elastyczne struktury, realizuje

⁹⁶ R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September, s. 57–64.

⁹⁷ R. Welford, *Corporate environmental management. Systems and strategies*, Earthscan Publications, London 1998.

⁹⁸ R.D. Klassen, C.P. McLaughlin, *The impact of environmental management on firm performance*, „Management Science” 1996, Vol. 42, 8, s. 1199–1214.

⁹⁹ Ch. Nehrt, *Timing and intensity effects of environmental investment*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 7, s. 535–547.

¹⁰⁰ S. Sharma, H. Vredenburg, *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 8, s. 729–753.

¹⁰¹ M. Vilanova, J. Lozano, D. Arenas, *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 57–69.

¹⁰² R. Miles, C. Snow, *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York 1978.

ona zmiany i szuka nowych klientów. Z reguły jest liderem na rynku. Firma zachowująca się biernie to *defender*. Przedsiębiorstwem modyfikującym ofertę produktową, reagującym na zmiany w otoczeniu jest *analyzer*, a firmą dostosowującą się do rynku, zmieniającą ofertę produkcyjną, o elastycznych strukturach organizacyjnych, nastawioną na redukcje kosztów – *reactor*. Odnosząc się do aspektów ekologicznych, J.A. Aragón-Correa łączy strategię *prospector* (według R. Milesa i C. Snowa) ze strategią proaktywną¹⁰³. Strategiczna postawa firm realizujących taką strategię związana jest z ich kompetencjami i wiąże się z trzema wymiarami:

- przedsiębiorczym (*entrepreneurship*), dotyczącym wyboru produktów, rynków i dróg osiągnięcia konkurencyjności, wyrażającym się tworzeniem nowych produktów i postępowaniem w projektowaniu oraz minimalizacją zagrożeń dla środowiska naturalnego;
- inżynierskim (*engineering dimension*), podkreślającym rolę technologii w budowie konkurencyjności w powiązaniu z innowacyjnością technologii dotyczącą ochrony środowiska naturalnego;
- administracyjnym (*administrative dimension*), związanym z doбором struktur i procesów organizacyjnych, przy uwzględnieniu redukcji występujących niepewności i dopuszczeniu do innowacji, z wykorzystaniem aktywności pracowników.

Szczególne znaczenie należy jednak przypisać zachowaniom przedsiębiorczym, które są wyraźnie powiązane z proaktywnym nastawieniem przedsiębiorstw i docenianiem roli odpowiedzialności ekologicznej jako czynnika rozwoju.

Proaktywność strategii umożliwiającą zdobycie korzystnej pozycji konkurencyjnej w aspekcie odpowiedzialności ekologicznej zostanie omówiona poniżej.

1.3.1. Strategia proekologiczna przedsiębiorstwa

Typologię strategii przedsiębiorstw zaproponował R.E. Freeman, wydzielając ich siedem typów, związanych z korzyściami dla posiadaczy kapitału, prerogatywami odnoszonymi do kierownictwa, korzyściami dla wszystkich interesariuszy bądź wybranych grup i dopuszczalnymi nierównościami między grupami interesariuszy¹⁰⁴. Uwzględnione w nich zostały także: strategie personalne nakierowane na spełnienie oczekiwań pracowników, związane z kreowaniem przez nich określonych projektów oraz wariant społecznej harmonii opartej na kongruencji wartości między firmą a społecznościami. Szerzej problematyką strategii społecznej harmonii (*social harmony enterprise*

¹⁰³ J.A. Aragón-Correa, *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*, „Academy of Management Journal” 1998, Vol. 41, 5, s. 556–567.

¹⁰⁴ R.E. Freeman, *Strategic management...*

strategy) zajmowali się R.E. Freeman i D. Gilbert¹⁰⁵. Z kolei J. Stead i E. Stead, podkreślając rolę poszczególnych interesariuszy, wyszli z koncepcją strategii ekologicznych przedsiębiorstw (*eco-enterprise strategy*) i wprowadzili ósmy typ strategii, związany właśnie z aspektem ekologicznym. Do realizacji tych strategii tworzą oni mapę „zielonych” interesariuszy, która obejmuje legislatorów i regulatorów, inwestorów, konsumentów, organizacje pozarządowe, ubezpieczycieli i kredytodawców, a także pracowników i organizacje standaryzacyjne. Według wymienionych autorów istotne jest uwzględnienie trzech oddziaływujących na siebie elementów: wartości tkwiących w organizacji, rezultatów i roli interesariuszy¹⁰⁶.

Współcześnie proekologiczna strategia przedsiębiorstwa jest charakteryzowana przez:

- skupienie uwagi na prewencji oparte na ciągłym uczeniu się i zarządzaniu ekologiczną jakością totalną (*total environmental quality management*); strategię tę można wiązać z dobrowolnymi innowacyjnymi działaniami przedsiębiorstw w zakresie zapobiegania zanieczyszczeniom środowiska naturalnego;
- uwzględnianie ryzyka i planowanie;
- wsparcie przez najwyższe kierownictwo¹⁰⁷.

Według R. Orsato do podstawowych (*generic*) konkurencyjnych strategii proekologicznych (*competitive environmental strategies*) należą strategie:

- ekoefektywności (*eco-efficiency*),
- lidera (*beyond compliance leadership*),
- ekomarki (*eco-branding*),
- przywództwa kosztowego (*environmental cost leadership*)¹⁰⁸.

Wcześniejsze strategie związane ze środowiskiem naturalnym (*environmental strategy*) korporacji (druga połowa XX wieku) miały charakter instytucjonalny (*institutional*) i realizowane były na poziomie makro z uwzględnieniem aspektów społecznych (korporacyjny enwiromentalizm – *corporate environmentalism*). Jednak coraz częściej problematykę tę rozpatrywano na podstawie teorii zasobowych oraz analizy obszarów decyzyjnych i zakresu podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań odnośnie do środowiska naturalnego. Su Yol Lee i Seung-Kyu Rhee definiują strategie związane ze środowiskiem naturalnym jako wybór przez firmy szerokości i głębokości

¹⁰⁵ R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Corporate strategy and the search for ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.

¹⁰⁶ J. Stead, E. Stead, *Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, Vol. 24, 4, s. 313–329.

¹⁰⁷ B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, *The interactive effect of internal and external factors on proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2, s. 279–298.

¹⁰⁸ R.J. Orsato, *Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?*, „California Management Review” 2006, Vol. 48, 2, s. 127–143.

praktyk (*practices*) i aktywności (*activities*) sprzyjających temu środowisku (*environmental-friendly*)¹⁰⁹.

Tworząc strategię swojego rozwoju, przedsiębiorstwa powinny wpisywać w **plan strategiczny** zamierzenia związane z aspektami **ekologicznymi**. Na poszczególnych etapach analizy strategicznej wskazane jest uwzględnianie następujących aspektów:

1. W analizie szeroko pojętego otoczenia powinno się uwzględnić wpływ świadomości ekologicznej konsumentów na ich zachowania rynkowe, w tym reakcję na znaki ekologiczne i informacje o szkodliwości produktów na środowisko naturalne w całym ich ekologicznym cyklu życia. Powinno się także oceniać reakcję pozostałych interesariuszy na wymogi ekologiczne oraz brać pod uwagę ich stosunek do założeń ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Należy również dokonywać ocen nowoczesności stosowanych technologii w związku z wymogami ochrony środowiska naturalnego.
2. W badaniach organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa powinno się uwzględniać to, w jakim zakresie działania proekologiczne będą wpływać na stan ekonomiczny przedsiębiorstwa. Rozważane powinny być zarówno koszty związane z przedsięwzięciami proekologicznymi, jak i korzyści, wynikające między innymi z tworzenia proekologicznego wizerunku firmy. Pod tym kątem powinno się analizować strukturę organizacyjną oraz projektować procesy w przedsiębiorstwie. Szczególna rola przypada tworzeniu proekologicznej kultury przedsiębiorstwa. Istotną rolę może odgrywać realizacja koncepcji wynikającej z założeń totalnego zarządzania jakością (TQM), ale wzbogaconej o aspekty ekologiczne (TQEM). Duże znaczenie mogą mieć doświadczenia z realizacji systemów zarządzania jakością (np. według norm serii ISO 9000) i systemów zarządzania środowiskiem naturalnym (np. według norm serii ISO 14000). Wykorzystywane w przedsiębiorstwie technologie powinny być najlepsze z dostępnych na rynku, ze względu na aspekty nie tylko ekologiczne, ale również ekonomiczne (*best available technology* – BAT). Ocen technologii dokonuje się, wykorzystując między innymi macierze, w których ocenia się ich szkodliwość i rentowność. Pozycję gwiazd osiągają technologie o wysokiej rentowności i niskiej szkodliwości dla środowiska naturalnego¹¹⁰. W tworzonych strategiach proekologicznych celowe jest zaproponowanie ocen ekologicznych procesów wytwarzania i wyrobów, takich jak:
 - ocena oddziaływań na środowisko – OOS (*environmental impact assessment* – EIA),
 - (ekologiczny) cykl życia (wyrobu) (*life cycle assessment* – LCA),

¹⁰⁹ Su Yol Lee, Seung-Kyu Rhee, *The change in corporate environmental strategies: A longitudinal empirical study*, „Management Decision” 2007, Vol. 45, 2, s. 196–216.

¹¹⁰ A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002, s. 157.

- charakterystyka ekologiczna technologii (*environmental technology profile* – ETP),
 - charakterystyka ekologiczna produktu (*environmental product profile* – EPP),
 - ocena ryzyka (*risk assessment*),
 - ocena opcji ekologicznej (*environmental option assessment* – EOA),
 - ocena efektów działalności środowiskowej (*environmental performance evaluation* – EPE),
 - analiza kosztów i korzyści (*cost benefit analysis* – CBA)¹¹¹.
3. Wyniki przedstawionych działań powinny zostać uwzględnione na etapie wyboru strategii i jej przygotowania do implementacji. Przy wyborze strategii można wykorzystać propozycje oparte na adaptacjach ogólnie znanych macierzy w planowaniu strategicznym: BCG (z wprowadzeniem na wertykalnej osi kryterium związanego z wpływem działalności na środowisko naturalne) lub zmodernizowanej macierzy GE (uwzględniającej dodatkowe czynniki związane z aspektami ekologicznymi).

Na rynku europejskim proekologiczne strategie przedsiębiorstw znajdują oparcie we wspólnej polityce Unii Europejskiej, której podstawę stanowi idea ekorozwoju (rozwoju zrównoważonego). Stworzony został system ochrony środowiska naturalnego, obejmujący prawo ochrony środowiska, wyspecjalizowane agendy administracji państwowej, produkcję urządzeń ochrony środowiska, instrumenty ekonomiczne, jednostki naukowo-badawcze i ruchy ekologiczne. Przyjęto odpowiednie zasady, normy, reguły i procedury¹¹². Instrumenty ekonomiczne mają rozbudowaną postać i obejmują: opłaty i kary ekologiczne, subwencje, systemy depozytowe, rynki uprawnień, ubezpieczenia ekologiczne i bodźce finansowe do egzekucji prawa.

Współczesne poglądy na rozwój przedsiębiorstw wskazują na rolę koncepcji **potrójnego fundamentu** (*triple bottom line*), czyli udziału czynników ekonomicznego, ekologicznego i etycznego w rozwoju i tworzeniu zrównoważonej organizacji (*sustainable organization*). W praktyce oznaczało to przenoszenie założeń ekorozwoju na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa¹¹³. Koncepcja ta zwraca uwagę, że sukcesu organizacji nie należy wiązać z koncentrowaniem uwagi tylko na czynnikach finansowych.

1.3.2. Uwarunkowania ekologiczne strategii rynkowej przedsiębiorstwa

Odnosząc się do problematyki rynków w powiązaniu z wymogami ekologicznymi, warto podkreślić, że wyróżnia się już pojęcie zielonego rynku

¹¹¹ A. Fijał, *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wyd. AE, Kraków 2005, s. 113–126.

¹¹² M. Pietraś, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.

¹¹³ J. Elkington, *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, Oxford 1997; W. Norman, C. MacDonald, *Getting to the bottom of „triple bottom line”*, „Business Ethics Quarterly” 2004, Vol. 14, 2, s. 243–262.

(*green market*), na którym obserwuje się nastawienie proekologiczne klienta i celowa jest realizacja założeń odpowiedzialności ekologicznej. Tego typu rynek wykazuje wyraźną tendencję rozwojową. Za główne „zielone rynki” uznaje się kraje rozwinięte w Europie Zachodniej, Ameryce Północnej, Azji Południowej i Australię. Zasadniczo, opierając się na kryterium standardów (regulacji) ekologicznych i poziomie wymagań klienta, wyróżnia się cztery typy rynków zagranicznych:

- niesprzyjający: wysokie standardy, niski poziom wymagań,
- rozwinięte ekorynki: wysokie standardy, wysoki poziom wymagań,
- rynki wschodzące: niskie standardy, wysoki poziom wymagań,
- rynki poniżej rynków rozwiniętych: niskie standardy, niski poziom wymagań¹¹⁴.

Dla firm stosujących wysokie wymagania ekologiczne działalność na rynku poniżej poziomu rynku rozwiniętego jest nieopłacalna. Dla rynków wschodzących firma powinna przyjąć strategię lidera rynkowego. Wchodząc zatem na obce rynki, należy określić, czy ich standardy są wyższe, niższe bądź takie same jak na rynku własnym. Standardy mogą się odnosić między innymi do poziomu recyklingu, biodegradowalności, składu czy toksyczności produktów. Ostateczna decyzja o wejściu na inne rynki powinna być ponadto poprzedzona analizą wielkości tych rynków i warunkami konkurowania.

W tabeli 2 zaprezentowano możliwe warianty zachowań rynkowych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę standardy ekologiczne rynków obcych (SF) i własnych (SD), na tle intensywności konkurencji związanej z aspektami ekologicznymi (ekokonkurencja – *eco-competition*). Warto podkreślić, że zaleceniem wynikającym z koncepcji CSR, w tym odpowiedzialności ekologicznej, jest realizacja wysokich standardów ekologicznych, nawet jeśli standardy na rynkach obcych są obniżone.

Jak wskazują autorzy prezentowanych w tabeli 2 propozycji zachowań rynkowych, można już obserwować tworzenie się transnarodowego segmentu ekoconsumentów. Na przykładzie Wielkiej Brytanii można wykazać, że kanałami dystrybucji dla „zielonych produktów” są: supermarkety, sklepy wyspecjalizowane i sprzedaż bezpośrednia (*organic farmers' markets*). Podkreśla się, że specjalistyczne sieci sprzedaży tworzą równocześnie własne ekomarki. Dokonując analiz możliwości wejścia na nowe rynki, trzeba jednak brać pod uwagę na fakt, że uregulowania ekologiczne nie są do końca zbieżne (na przykład w zakresie opakowań). Może to stanowić barierę w handlu międzynarodowym¹¹⁵.

¹¹⁴ C. Gurău, A. Ranchhod, *International green marketing. A comparative study of British and Romanian firms*, „International Marketing Review” 2005, 22, 5, s. 547–562.

¹¹⁵ S. Scatasca, *The impact of environmental product standards on trade flows; the case of German reuse quotas*, University of Connecticut, 2002 (praca doktorska).

Tabela 2. Zalecane rynkowe zachowania strategiczne przedsiębiorstw na rynkach obcych wobec nasilenia ekokonkurencji

Charakterystyka rynku	Zalecane zachowania rynkowe
Duży (eko)rynek – niska intensywność (eko)konkurencji	Strategiczna okazja, możliwe zachowania: – gdy $SF > SD$, prowadzi się adaptację produktu, przyjmując strategię globalną, z uwzględnieniem lokalnych ekostandardów, – gdy $SF < SD$, prowadzi się agresywną penetrację i strategiczne pozycjonowanie, wykorzystując wizerunek (<i>image</i>) ekolidera, – gdy $SF = SD$, tworzy się ofertę standaryzowaną przy zróżnicowaniu opartym na jakości i cenie
Duży (eko)rynek – wysoka intensywność (eko)konkurencji	– gdy $SF > SD$, zachodzi konieczność inwestowania, – gdy $SF < SD$, przyjmuje się strategię zróżnicowania (<i>differentiation</i>) z wykorzystaniem wizerunku lidera, – gdy $SF = SD$, działania mogą mieć charakter zróżnicowany, a budowanie przewagi konkurencyjnej opiera się na jakości lub cenie
Mały (eko)rynek – niska intensywność (eko)konkurencji	Strategia niszy rynkowej: – gdy $SF > SD$, to jest to wariant nieatrakcyjny z powodu wysokich kosztów adaptacji i niskiego potencjału rynku, – gdy $SF < SD$, mamy do czynienia z liderem niszy; zalecane są agresywna penetracja rynku i strategiczne pozycjonowanie z wykorzystaniem wizerunku ekolidera, – gdy $SF = SD$, to strategia lidera niszy może być oparta na standaryzacji ekooferty, a zróżnicowanie powinno wynikać ze specyficznych potrzeb klienta
Mały (eko)rynek – wysoka intensywność (eko)konkurencji	Rynek nieatrakcyjny, nasycony – zalecane nieangażowanie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Gurău, A. Ranchhod, *op. cit.*, s. 547–562.

W ramach strategii firm związanych ze zróżnicowaniem produktu ze względu jego aspekty ekologiczne powinno się określić lub wykreować gotowość klienta do płacenia za jakość ekologiczną oraz ustanowić wiarygodną informację o ekologicznych atrybutach (cechach) produktu. Równocześnie

należy zwrócić uwagę, aby wprowadzone przez przedsiębiorstwa innowacje proekologiczne były odporne na imitacyjne działania konkurentów¹¹⁶.

2. Proaktywny rozwój przedsiębiorstwa w skali regionalnej i lokalnej oraz jego uwarunkowania ekologiczne

Przedsiębiorstwo w ramach swojego rozwoju, nawet w skali globalnej, funkcjonuje jednak na wielu rynkach lokalnych, a to nie tylko przez oferowane produkty, ale także fizyczną obecność w danym regionie. Przedsiębiorstwo staje się kluczowym podmiotem przemian, mając na uwadze wykorzystanie procesów innowacyjnych wspartych istnieniem lokalnego środowiska przedsiębiorczości. Realizacja przez przedsiębiorstwa własnych strategii rozwojowych dostosowanych do uwarunkowań regionalnych i lokalnych oraz występujące powiązania o charakterze przedsiębiorczym mają znaczący wpływ na proaktywność rozwojową przedsiębiorstwa. Przejawem proaktywnych zachowań przedsiębiorstw w regionie stają się więc współpraca i kooperacja z innymi podmiotami. Obecność przedsiębiorstwa służy równocześnie budowie konkurencyjności regionu¹¹⁷. Fakty te skłaniają do stwierdzenia, że działania przedsiębiorstw są uwarunkowane takimi aspektami, jak:

- cechy fizyczno-geograficzne regionów,
- szeroko pojęte zagadnienia związane z aspektami ludzkimi, w tym charakterystyka ludności,
- poziom rozwoju gospodarczego regionu,
- charakterystyka władzy i administracji,
- dostosowanie lokalizacji podmiotów gospodarczych do rozmieszczenia zasobów i rynków zbytu,
- powiązania zewnętrzne¹¹⁸.

Należy zwrócić uwagę, że środowisko lokalne wpływa na przedsiębiorczość i efektywność ekonomiczną firm, a tym samym na ich pozycję konkurencyjną na rynku globalnym¹¹⁹.

¹¹⁶ F.L. Reinhardt, *Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy*, „California Management Review” 1998, Vol. 40, 4, s. 43–73.

¹¹⁷ J. Chądryński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*, s. 9–10.

¹¹⁸ M. Huczek, *Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 33–45.

¹¹⁹ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 133–154.

2.1. Rola przedsiębiorstwa w rozwoju regionalnym i lokalnym

Przedsiębiorstwo w swym rozwoju powinno uwzględniać założenia strategii regionalnych, a jeszcze lepiej – uczestniczyć w ich tworzeniu. Budowane strategie regionalne wykorzystują fakt, że w regionie istnieje szereg sektorów, najczęściej z sobą współdziałających. Częstym zjawiskiem jest występowanie sektora dominującego. Definiowanie **pojęcia regionu** może uwzględniać różne punkty widzenia: historyczne, kulturowe, administracyjne, polityczne, a także perspektywę przestrzeni ekonomicznej¹²⁰. Z tego powodu regiony mogą być wydzielane na podstawie kryteriów ekonomicznych, planistycznych, administracyjnych, urbanistycznych, społecznych, demograficznych czy nawet krajobrazowych¹²¹. Z kolei spojrzenie systemowe pozwala analizować pojęcie regionu jako jednostki przestrzennej lub terytorialnej składającej się z podsystemów: gospodarki, społeczeństwa, środowiska (naturalnego).

Pozycję przedsiębiorstw w regionie często wiąże się z problematyką **rozwoju regionalnego** rozumianego jako wzrost produktu regionalnego, dochodów pieniężnych oraz polepszenie jakości życia i środowiska¹²². Jako składowe rozwoju regionalnego można wymienić: rozwój instytucjonalny, restrukturyzację działalności gospodarczej, rozwój technologiczny i innowacje, wzrost ruchliwości zasobów ludzkich i migrację ludności, rozwój kapitału ludzkiego i sektora usług, wzrost jakości środowiska i życia, wzbogacanie tożsamości kulturowej. Z rozwojem regionalnym wiążą się trwałe wzrost potencjału gospodarczego, społecznego i poprawa konkurencyjności¹²³.

Mając z kolei na uwadze **rozwój lokalny**, podkreśla się, że odnosi się on głównie do problematyki społecznej i gospodarczej na poziomie miast i gmin. Celami strategicznymi rozwoju lokalnego są:

- zapewnienie maksymalnej aktywności gospodarczej podmiotów gospodarki lokalnej,
- zapewnienie możliwie najlepszych warunków bytowych oraz możliwości konsumpcyjnych społecznościom lokalnym,
- wykorzystanie zasobów lokalnego ekosystemu zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego (**ekorozwoju**)¹²⁴.

¹²⁰ J. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000.

¹²¹ S. Korenik, *Rozwój ekonomiczny na przykładzie Dolnego Śląska*, „Prace Naukowe AE w Krakowie. Monografie i Opracowania” 1999, 131.

¹²² A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wyd. AE, Katowice 2002, s. 140–147 oraz 12–13.

¹²³ L. Wojtasiewicz, *Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcie metodologiczne*, [w:] *Problematyka rozwoju lokalnego w warunkach transformacji systemowej*, red. W. Maik, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997, s. 10.

¹²⁴ *Ekonomika zarządzania miastem*, red. R. Brol, Wyd. AE, Wrocław 2001.

W rozważaniach dotyczących rozwoju regionalnego i lokalnego analizuje się rolę problematyki zagospodarowania przestrzennego oraz walory użytkowe wytworzone przez naturę (bogactwa naturalne, gleba, woda, klimat, krajobraz, ukształtowanie powierzchni).

Ważne miejsce w rozwoju regionalnym zajmuje **konkurencyjność regionów**. Jako główny czynnik konkurencyjności regionów wskazuje się innowacyjność, a ponadto podkreśla się znaczenie potencjału badawczo-rozwojowego, poziomu organizacji środowiska przedsiębiorczości, rozwoju środowiska międzynarodowego; zwraca się uwagę na poziom kapitału społecznego i ludzkiego oraz innowacyjność i przedsiębiorczość władz publicznych. Analizowana jest rola tzw. struktury instytucjonalnej, obejmującej instytucje publiczne, publiczno-prywatne, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia sektora prywatnego i instytucje prywatne¹²⁵. Jako czynnik konkurencyjności rozpatrywany jest również stan **środowiska naturalnego**¹²⁶. Mając na uwadze fakt, że głównym czynnikiem konkurencyjności staje się innowacyjność, zwraca się uwagę na tworzenie odpowiedniego klimatu dla przedsiębiorczości i innowacyjności. Podkreśla się równocześnie, że szczególna rola w zakresie innowacyjności przypada przedsiębiorstwom.

Do oceny potencjału innowacyjnego regionów można wykorzystać tzw. diament Portera, opracowany pierwotnie na potrzeby analizy konkurencyjności poszczególnych krajów¹²⁷. Do głównych uwarunkowań tej konkurencyjności należą: strategia, struktura, konkurencyjność firm, warunki wyjścia, warunki popytowe oraz powiązane i wspomagane przemysły. Diamentowy model przewagi konkurencyjnej regionu zawiera podobne grupy czynników. Szanse na innowacyjność regionu rosną wraz z intensywnością oddziaływania między owymi grupami. Czynnikami tymi są:

1. Strategia, struktura przedsiębiorstw i ich konkurenci, którzy wpływają na konkurencyjność regionu. Poza określeniem nasilenia konkurencji, innowacyjności strategii, zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw w ocenie można także brać pod uwagę nowe produkty i procesy.
2. Warunki zasobowe w ujęciu regionalnym. Szczególnie istotne są trudne do skopiowania czynniki produkcji. W tym przypadku ocenie podlegają zasoby ludzkie, dostępność surowców, patenty i technologie, korzystność lokalizacji oraz oddziaływanie instytucji edukacyjnych.
3. Warunki popytowe, odnoszące się do rynków bazujących na klientach lokalnych. Ocenie poddaje się stopień wymagań stawianych przez klientów (z podziałem na klientów na rynkach: międzynarodowym, krajowym i lokalnym), ich otwartość na nowe produkty i usługi oraz wymogi **środowiskowe**.

¹²⁵ J. Chądyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*, s. 107 oraz 144–150.

¹²⁶ B. Winiarski, *Czynniki konkurencyjności regionów*, [w:] *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 51.

¹²⁷ M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York 1990.

4. Branże powiązane/wspierające. Szczególnie istotne są posiadanie wspólnych technologii, kanałów dystrybucji i klientów oraz współpraca z dostawcami, biorąc pod uwagę wytwarzanie komplementarnych produktów/usług. Ocena współpracy może dotyczyć konkurentów, dostawców, a także instytucji publicznych¹²⁸.

W rozważaniach o rozwoju regionalnym i lokalnym ważną rolę odgrywa przedsiębiorcze przenoszenie idei **rozwoju zrównoważonego** na grunt regionalny, a idąc dalej – lokalny. Wiąże się to na przykład z implementacją idei tworzenia ekoparków przemysłowych (*eco-industrial park*), w których realizuje się idee **ekologii przemysłu** dla zapewnienia wysokiej jakości ekologicznej działalności¹²⁹. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa małe i średnie, tak ważne dla rozwoju regionalnego, coraz częściej podejmują problematykę respektowania zasad nie tylko ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych¹³⁰.

Aspekty rozwoju zrównoważonego na poziomie regionów i lokalnym oraz tworzenia strategii proaktywnych mogą dotyczyć aktywności przedsiębiorstw w powiązaniu ze staraniami władz lokalnych na przykład w tworzeniu miejsc o dużej atrakcyjności rekreacyjnej (obejmują m.in. przedsiębiorstwa hotelarskie, transportowe, świadczące usługi komunalne, obsługujące bezpośrednio imprezy, a także przedsiębiorstwa spoza regionu, np. dostawców). Wymaga to jednak szerokich kontaktów firm ze społecznością lokalną¹³¹. Aktywność przedsiębiorstw może być powiązana z działaniami proekologicznymi związanymi z realizacją na przykład znaczących imprez sportowych¹³². S. Sharma i współpracownicy omawiając problematykę strategii proaktywnych w za-

¹²⁸ S. Kraus, M. Clarkson, M.A. Wdowiak, M. Fink, *Zastosowanie diamentowego modelu przewagi konkurencyjnej Portera w identyfikacji potencjału innowacyjnego regionów*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 2(132), s. 21–35.

¹²⁹ P. Deutz, D. Gibbs, *Eco-industrial development and economic development: Industrial ecology or place promotion?*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13, 5, s. 347–363.

¹³⁰ S.R. Lawrence, E. Collins, K. Pavlovich, M. Arunachalam, *Sustainable practices of SMEs: The case of NZ*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 4, s. 242–257.

¹³¹ Proekologiczne zachowania na poziomie regionów i na poziomie lokalnym mogą wynikać z realizacji zasad tzw. turystyki zrównoważonej, która integruje działalność turystyczną z celami ochrony przyrody, kształtowaniem odpowiednich zachowań turystów oraz organizatorów ruchu turystycznego. Pod uwagę bierze się naturalną chłonność turystyczną terenu, pojemność ekologiczną (uwzględniając relacje między potrzebami inwestycyjnymi i produkcyjnymi podmiotów gospodarczych w turystyce a wielkością zasobów naturalnych), opłacalność turystyki w stosunku do innych działań gospodarczych, wydolność infrastruktury techniczno-ekonomicznej oraz ogólnie pojętą granicę spadku atrakcyjności w związku z obciążeniem aktywnością turystyczną i dyspozycyjnością zasobów przyrodniczych.

¹³² 2008 Beijing Olympic Games action plan: *Construction of the ecological environment and urban infrastructure*, „Chinese Law & Government” 2008, Vol. 48, 4, s. 20–29.

kresie **ochrony środowiska naturalnego** ośrodków narciarskich w Ameryce Północnej i Europie, zwracają uwagę na rolę różnych interesariuszy (klientów, lokalnych wspólnot oraz organizacji pozarządowych)¹³³. Elementem proaktywności strategii są stosowane innowacje. **Innowacyjność ekologiczna** (*environmental innovation*) związana z produktami i procesami zależy od innowacyjności technologicznej dostawców, ale duży wpływ wywierają także wspomniani interesariusze¹³⁴. Działania te, wychodzące ponad obowiązujące normy prawne, są przejawem odpowiedzialności ekologicznej.

Analizując konkurencyjność regionów, coraz częściej zwraca się uwagę na rolę uczenia się i zarządzania wiedzą w tworzeniu regionalnych, innowacyjnych środowisk przedsiębiorczości oraz regionów uczących się. Innowacja jest traktowana jako specyficzny zasób, związany z terytorium, przebieg procesów innowacyjnych oparty jest zaś na zaufaniu i nieformalnych porozumieniach. Podstawę funkcjonowania regionalnych środowisk innowacyjnych stanowią sieci nieformalnych relacji społecznych. Zjawisko sieciowości jest cechą układów regionalnych. **Regionalny układ sieciowy** może przybrać formę:

- brokera wiedzy (*knowledge broker*), opartego na dostępie do ekspertów i funduszy, ułatwiającego uczenie się zarówno indywidualne, jak i międzyorganizacyjne, także w zakresie **zarządzania ekologicznego**; silne związki występują także w łańcuchach dostaw firm;

¹³³ S. Sharma, J.A. Aragón-Correa, A. Rueda-Manzanares, *op. cit.*, s. 268–283.

¹³⁴ S. Sharma i współpracownicy zaprezentowali 29 wskaźników oceny proaktywności strategii (ocena w skali od 1 do 5) zgrupowanych w 7 grup czynników (*factors*): 1) użycie nietoksycznych materiałów, gromadzenie i przechowywanie wody, w tym z topniejącego śniegu, ponowne wykorzystanie ścieków, zachęcanie klientów do wspólnego korzystania z samochodów, kompostowanie materii organicznej; 2) użycie materiałów z recyklingu, mniejsze zużycie materiałów, instalowanie urządzeń zmniejszających zużycie wody w hotelach, zakupy materiałów z recyklingu lub w większych ilościach, aby ograniczyć zużycie opakowań, identyfikacja różnych niekorzystnych zdarzeń (sytuacji awaryjnych) i przygotowanie procedur na wypadek sytuacji awaryjnych; 3) minimalizacja zakłóceń w stosunku do świata roślin i zwierząt, alternatywny transport dla klientów z dróg głównych do miejsc pobytu, realizacja programu ponownego użycia bielizny i ręczników, zmiany w oświetleniu, izolacjach i zastosowaniu energii do poprawy efektywności ich wykorzystania, obniżanie zużycia energii, odpowiednie traktowanie i przechowywanie odpadów niebezpiecznych (zużyte oleje, baterie itd.), redukcja zakupów materiałów niebezpiecznych; 4) starania o zapewnienie gościom i pracownikom dostępu do pojazdów napędzanych alternatywnymi źródłami energii, edukowanie gości oraz instruowanie pracodawców (zleceniodawców – *employers*) odnośnie do możliwych proekologicznych praktyk, zachęcanie tych zleceniodawców do wspólnych inicjatyw; 5) odniesienie się do: poprawy naturalnej filtracji przy roślinach, programu przywracania stanu środowiska naturalnego, ponownego użycia i recyklingu materiałów; 6) realizacja praktyk związanych z kontrolą erozji i osadów oraz estetyką krajobrazu; 7) wytwarzanie energii odnawialnej (słońca, wiatru itd.) oraz zakupy zielonej energii (*green power*).

- banku wiedzy (*knowledge bank*), zapewniającego transfer wiedzy, także ekologicznej do przedsiębiorstw¹³⁵.

Przedsiębiorstwo jako organizator form produkcji

Terytorialnymi formami organizacji produkcji w kontekście **innowacyjności regionalnej** są:

1. Marshallowski dystrykt przemysłowy – jest to skupisko małych, kooperujących z sobą firm, osiągających wyspecjalizowane kompetencje. Jego początki sięgają końca XIX wieku.
2. Włoski dystrykt przemysłowy (tzw. Terza Italia – Trzecie Włochy). Składa się on z lokalnych skupisk wyspecjalizowanych małych i średnich firm. Ich rozkwit następował w drugiej połowie XX wieku. Powiązania między firmami opierały się na wspólnych wartościach i więziach rodzinnych.
3. Aglomeracje przemysłów wysokiej techniki (przykładami mogą być okręgi technologiczne, np. Dolina Krzemowa w USA).
4. Dystrykty przemysłowe oparte na metropoliach i dużych jednostkach produkcyjnych oraz tworzone na podstawie teorii tzw. nowych dystryktów przemysłowych.
5. Grona (klastry – *clusters*) z udziałem przedsiębiorstw o różnej wielkości i różnym powiązaniu z lokalnym terytorium – różne warianty tzw. lokalnych systemów produkcyjnych jako spójnych układów o własnej tożsamości. Tego typu skupiska mogą obejmować różnego typu organizacje niekomercyjne, w tym naukowe i administracyjne. Szczególna rola klastra polega na tym, że dzięki firmom przedsiębiorczym istnieje możliwość zdobywania przez grona korzystnej pozycji konkurencyjnej¹³⁶.

Powstanie **klastrów** zwiększa wydajność przedsiębiorstw, ich zdolność do innowacyjności i przedsiębiorczości oraz sprzyja tworzeniu nowych firm. Możliwości tkwiące w podnoszeniu efektywności klastrów wynikają z takich przyczyn, jak:

- występowanie na miejscu pracowników i dostęp do wyspecjalizowanych nakładów,
- przyciąganie nabywców do danej lokalizacji i prowadzenie wspólnych działań marketingowych opartych na komplementarności, głównie produktów,
- dostęp do instytucji i dóbr publicznych,
- podnoszenie efektywności spowodowane naciskami konkurentów i porównywaniem się wobec rywali w obrębie klastra (grona)¹³⁷.

¹³⁵ F. von Malmborg, *Knowledge bank and knowledge broker, roles of local authorities in regional networks for environmental innovation*, 11th International Conference of the Greening in Industry Network Conference „Innovating for Sustainability”, San Francisco 2003.

¹³⁶ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*, s. 162–190.

¹³⁷ M.E. Porter, *Porter...*

Wewnątrz klastra tworzą się zasoby sieciowe, między innymi w wyniku zdobywania przez przedsiębiorstwa określonych, specyficznych zdolności, a także wymiany wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami. Klastery stają się także szansą dla rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej regionu, może wspierać inwestycje infrastrukturalne, wpływa na rozwój specjalistycznych usług okołobiznesowych. Stwarza szanse zatrudnienia i wzrostu dochodów ludności. Warto także podkreślić, że na powstanie klastrów mają wpływ procesy internacjonalizacji i zwiększenie swobody przepływów kapitałowych. Kapitał dzięki temu jest sytuowany w miejscach o najkorzystniejszej lokalizacji, związanej na przykład z niskimi kosztami czy dostępnością do wysoko kwalifikowanej siły roboczej. Rozwój klastra może się odbywać przez:

- zmiany organizacyjne wewnątrz klastra – są one często związane z doskonaleniem komunikacji i kształtowaniem związków między uczestnikami klastra (strategia organizacyjna);
- przyciąganie firm lokalnych o podobnym charakterze działalności (strategia transplantacyjna);
- przyciąganie do klastra jednostek spoza klastra, w tym przedsiębiorstw zagranicznych (w ramach realizacji strategii hybrydowej)¹³⁸.

Warto zwrócić uwagę, że na realizację strategii organizacyjnych, a przede wszystkim transplantacyjnych, mogą wpływać również władza lokalna czy władze krajów, wdrażając na przykład różnego rodzaju programy wsparcia. Klastry mogą być wspierane przez realizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych lokowanych na danym terenie, a realizująca daną inwestycję korporacja ma szansę stać się liderem w funkcjonowaniu tego klastra. Opisane formy organizacji produkcji mogą uwzględniać **aspekty odpowiedzialności ekologicznej**.

2.2. Wykorzystywanie doświadczeń przedsiębiorstw przez inne podmioty działające w skali regionalnej i lokalnej

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w określonych geograficznie miejscach wymaga ich szerokiej współpracy z podmiotami działającymi na danym terytorium. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, budując szanse swojego rozwoju, powinno uwzględniać także uwarunkowania regionalne. Regionalne i lokalne organizacje publiczne i społeczne powinny z kolei posiadać umiejętności współdziałania z przedsiębiorstwami. Doświadczenia przedsiębiorstw, w tym także w zakresie wykorzystania metod i technik zarządzania, są również wykorzystywane przez miasta, gminy czy organizacje pozarządowe. Gminy mogą występować jako wiejskie lub miejskie, przy czym te ostatnie mogą

¹³⁸ M.J. Enright, *Regional cluster: What we know and what we should know*, Paper presented at the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, 12th–13th November 2001.

posiadać status miasta na prawach powiatu¹³⁹. Miasto na prawach powiatu można traktować jak gminę wykonującą zadania powiatu¹⁴⁰. Różnice i podobieństwa pomiędzy zarządzaniem miastami i gminami a zarządzaniem przedsiębiorstwami można ująć w następującym zestawieniu¹⁴¹:

1. W przypadku przedsiębiorstw występują funkcje organiczne, niezbędne dla funkcjonowania organizacji, takie jak: produkcja, sprzedaż, marketing, działalność finansowa, w obszarze kadrowym czy finansowym. Z kolei miasta i gminy podejmują działania zarządcze na rzecz zaspokojenia potrzeb: mieszkaniowych, żywnościowych, w zakresie infrastruktury transportu, tworzenia miejsc pracy, zaspokajania potrzeb kulturalnych, rekreacyjnych, sportowych, opieki zdrowotnej czy pomocy społecznej. Równocześnie muszą zaspokajać swoje potrzeby finansowe oraz prowadzą działalność marketingową realizowaną najczęściej jako public relations.
2. Przedsiębiorstwo musi się dostosowywać do warunków ostrej konkurencji rynkowej; niedostosowanie się i brak umiejętności konkurowania mogą oznaczać jego zniknięcie z rynku. Konkutowanie miast i po części gmin może prowadzić do ich rozwoju lub stagnacji, nie grozi jednak likwidacją.
3. Przedsiębiorstwo może działać na różnych rynkach geograficznych; lokalizacja miasta i gminy jest trwała.
4. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i miasta i gminy tworzą strategie swojego rozwoju, jednak cele tego rozwoju są różne. Strategie miast i gmin nie mają na celu osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej czy zdobycia odpowiedniego udziału w rynku, do czego dążą przedsiębiorstwa; ich zadaniem jest zapewnienie wysokiego poziomu życia mieszkańców. Miasta i gminy realizują więc głównie cele społeczne.
5. Budując strategie rozwoju, przedsiębiorstwa, miasta i gminy bilansują swoje zasoby. W przypadku miast i gmin szczególną rolę (poza mieszkańcami) odgrywają zasoby naturalne i położenie (lokalizacja).
6. Dla miast i gmin przydatne mogą być doświadczenia przedsiębiorstw we współpracy z interesariuszami, w szczególności dotyczące realizacji celów społecznych.

¹³⁹ Z. Leoński, współpr. R. Hauser, A. Skoczylas, *Zarys prawa administracyjnego*, wyd. 2, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 115–116.

¹⁴⁰ Takie miasto (powiat grodzki) jest tworzone, gdy liczba mieszkańców przekracza 100 tysięcy, a w przypadku miast mniejszych – gdy do 1 stycznia 1999 roku stanowiły siedzibę wojewody.

¹⁴¹ A. Chodyński, *Przenoszenie doświadczeń przedsiębiorstw na rozwój miast i gmin*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, red. A. Chodyński, M. Huczek, Oficyna Wydawnicza Humanitas–Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 37–41.

7. Miasta i gminy muszą w swych strategiach dostrzegać nie tylko mieszkańców, ale także inwestorów zewnętrznych; podobnie zachowuje się przedsiębiorstwo, oczekując aktywności zarówno pracowników, jak i akcjonariuszy.
8. Niektóre metody zarządzania tworzone dla przedsiębiorstw (np. strategiczna karta wyników) są coraz częściej wykorzystywane w budowie i ocenie strategii regionalnych, miast i gmin. W urzędach miast i gmin funkcjonują określone struktury organizacyjne i realizowane są, podobnie jak w przedsiębiorstwach, funkcje zarządzania (choć występuje tu pewna specyfika związana z tzw. zarządzaniem publicznym)¹⁴².

Warto jednak podkreślić, że przedsiębiorstwa muszą poszukiwać szans we współpracy z władzami miast i gmin oraz wykorzystywać ich doświadczenia na przykład w kontaktach ze społecznością lokalną. Z punktu widzenia miast i gmin przedsiębiorstwo jest postrzegane jako interesariusz, mieszkańcy są zaś interesariuszami zarówno przedsiębiorstw (w tym jako pracownicy), jak i miast czy gmin¹⁴³. Działania przedsiębiorcze miast i gmin można oceniać, przyjmując miary odnoszące się do kompetencji przedsiębiorstw, po modyfikacji założeń D. Ulricha, takie jak:

- tworzenie miar efektywności w nawiązaniu do priorytetów strategicznych,
- przeprowadzenie w tworzeniu powiązań (może to dotyczyć nie tylko mieszkańców, ale także przedsiębiorstw),
- umiejętność tworzenia organizacji twórczej, uczącej się; uczenie może dotyczyć także aspektów **ekologicznych**,
- kształtowanie kultury innowacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości,
- skuteczność w realizacji celów rozwojowych związanych z jakością życia mieszkańców; jakość życia wiąże się także z dbałością o **środowisko naturalne**,
- wykorzystanie benchmarkingu i doskonalenie najlepszych wzorców,
- umiejętność określenia czynników kształtujących szanse rozwojowe miast i gmin (także o charakterze **ekologicznym**),
- umiejętność kreowania wartości dla interesariuszy, w tym w obszarze działań marketingowych¹⁴⁴.

Proaktywne działania przedsiębiorstw powinny uwzględniać zmiany w myśleniu strategicznym na poziomie miast i gmin. Współcześnie pojawiające się koncepcje rozwoju miast wskazują na jego trzy siły sprawcze: technologię, talent i tolerancję. Podkreślana jest rola kapitału kreatywnego, któ-

¹⁴² B. Koźuch, *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 3, s. 46–56.

¹⁴³ A. Chodyński, *Zarządzanie miastem i gminą*, [w:] *Nowoczesne tendencje w zarządzaniu*, red. T. Borkowski, A. Chodyński, Z. Zontek, WSEH, Bielsko-Biała 2008, s. 47–55.

¹⁴⁴ D. Ulrich, *Human resource champions: The new agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston 1997.

rego źródłem są twórcze jednostki, cechujące się samodzielnym myśleniem, wykorzystywaniem niestandardowych podejść i wprowadzaniem w życie nowych idei. Według tych poglądów kapitał kreatywny wypiera kapitał społeczny w koncepcjach rozwoju miast. Jednak wstępnym warunkiem pozyskania talentów jest odpowiedni stan **środowiska naturalnego**. Jest to główny warunek przyciągnięcia firm najnowszych technologii¹⁴⁵.

Szczególne znaczenie ma tworzenie założeń strategicznych dla przedsiębiorstw, miast i gmin. W tworzeniu tych założeń należy dokonać analizy posiadanych przez te podmioty kompetencji. Należy jednak podkreślić, że kompetencje miast i gmin mają charakter regulacyjny w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, które budują z reguły swoje kompetencje w ostrej walce konkurencyjnej.

W planowaniu rozwoju przedsiębiorstw, miast i gmin można stosować macierze uwzględniające czynniki wpływające na ten rozwój. Można je wykorzystywać do pokazania związków rozwoju regionalnego, miast i gmin z rozwojem przedsiębiorstw. W konstrukcji **macierzy dotyczącej przedsiębiorstw** ocenie poddaje się stopień zgodności następujących wewnętrznych i zewnętrznych czynników¹⁴⁶:

1. Porównanie cyklu życia sektora z cyklem życia organizacji (kryterium A). Występowanie takiej zgodności jest istotne dla dużych przedsiębiorstw, szczególnie gdy znajdują się one (lub ich dywizje) w sektorach starzejących się. Starzenie się może być uwarunkowane zbyt dużym oddziaływaniem przedsiębiorstw w danym sektorze na **środowisko naturalne**. Jednak firmy małe, nawet działające w sektorach starzejących się, mogą przetrwać, a co więcej, rozwijać się, poszukując niszy rynkowej (może ona mieć także charakter lokalny). Nisza ta może być związana ze znalezieniem rozwiązań mniej obciążających środowisko naturalne. Do oceny cyklu życia sektora można wykorzystać na przykład metodę oceny punktowej sektora działalności, a dla oceny cyklu życia przedsiębiorstwa – opisywaną już metodę list kontrolnych.
2. Kryterium kluczowych czynników sukcesu a orientacja marketingowa przedsiębiorstwa (kryterium B). Czynniki te decydują o szansach przedsiębiorstw, wskazując, co jest istotne dla rozwoju w danym sektorze. Są różne dla różnych sektorów i mogą dotyczyć jakości produktu, reputacji znaku firmowego, kosztów jednostkowych, cen, innowacyjności produktów i usług, poziomu usług serwisowych, szerokości asortymentu, technologii, udziału w rynku, sprawności kanałów dystrybucji, pionierskiego wejścia na rynek, poziomu handlowej obsługi klientów, roli badań marketingowych i rozpoznania rynku, sprawności systemu logistycznego,

¹⁴⁵ R. Florida, *Cities and the creative class*, Routledge, New York–London 2005.

¹⁴⁶ A. Chodyński, *Marketingowy aspekt jakości ekologicznej w zarządzaniu rozwojem organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 2(108), s. 41–51.

źródeł zaopatrzenia w materiały i półfabrykaty czy orientacji na potrzeby klientów¹⁴⁷. Analizując powiązanie kluczowych czynników sukcesu z aspektami regionalnymi, można poddać analizie sektory dominujące w danym regionie z ich kluczowymi czynnikami sukcesu. Większość wymienionych czynników ma charakter marketingowy, w zasadzie decydujący o powodzeniu mniejszych przedsiębiorstw. Czynniki marketingowe w coraz większym stopniu uwzględniają aspekty **odpowiedzialności ekologicznej**. Kryteriami orientacji marketingowej mogą być: orientacja na nabywcę, orientacja na konkurencję i orientacja na wewnętrzną koordynację¹⁴⁸. Literatura przedmiotu odsyła do wielu kwestionariuszy pozwalających ocenić orientację marketingową.

3. Kryterium dynamiki portfela produktów przedsiębiorstwa (kryterium C) w stosunku do portfela idealnego. Dla korporacji oznacza stopień zgodności (np. związany z cyklem życia) strategicznych jednostek biznesu z portfelem idealnym z punktu widzenia zachowania równowagi finansowej. Portfel idealny zakłada, że poszczególne strategiczne jednostki biznesu powinny się znajdować w różnych etapach swojego cyklu życia. Jednostki w stanie dojrzałości są bowiem w stanie finansować te, które znajdują się na etapach początkowych lub końcowych cyklu życia. Dzięki temu jednostki znajdujące się na etapach początkowych będą mogły się rozwijać i przechodzić do fazy dojrzałości, jednostkom w fazie schyłku umożliwi się zaś stopniowe wygaszanie swojej działalności. Jeśli w danym regionie ulokowana jest strategiczna jednostka biznesu korporacji, istotne jest rozeznanie, na jakim etapie swojego cyklu życia ta jednostka się znajduje. Dla mniejszych przedsiębiorstw równowagę finansową analizuje się przez określenie faz cyklu życia produktów; chodzi o zachowanie właściwej proporcji, gdyż wartości sprzedaży tych produktów są różne i różna jest też rentowność tych produktów. Najbardziej rentowne są produkty w fazie dojrzałości, które mogą wspierać finansowo produkty znajdujące się w pozostałych fazach. Dla mniejszych przedsiębiorstw zalecenie praktyczne odnosi się do tego, aby produkty znajdowały się w różnych fazach ich cyklu życia. Zarówno na etap cyklu życia strategicznej jednostki biznesu, jak i na etap w cyklu życia produktu wpływ wywierają aspekty **odpowiedzialności ekologicznej**.
4. Kryterium zdolności do tworzenia wartości dodanej w porównaniu z konkurentami. Dotyczy ono nie tylko firm dużych, podejmujących daleko idące zmiany w ramach swego rozwoju (np. fuzje czy przejęcia), ale także mniejszych, wchodzących w powiązania sieciowe, np. typu klastrów (kryterium D). Działania te wiążą się z przeobrażeniami łańcucha tworzenia

¹⁴⁷ M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wyd. UG, Gdańsk 2000.

¹⁴⁸ J.C. Narver, S.F. Slater, *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, 4, s. 20–35.

wartości. W przypadku klastrów można także uwzględnić ocenę cyklu życia firm funkcjonujących w tym klastrze i ocenę cyklu życia klastra jako całości; ocena taka może być pomocna w określeniu szans rozwojowych klastra. Rozwój powiązań klastrowych wpływa bowiem równocześnie na szanse rozwoju regionalnego¹⁴⁹.

Aby przygotować konstrukcję macierzy oceny szans strategicznych przedsiębiorstw, należy podjąć następujące czynności:

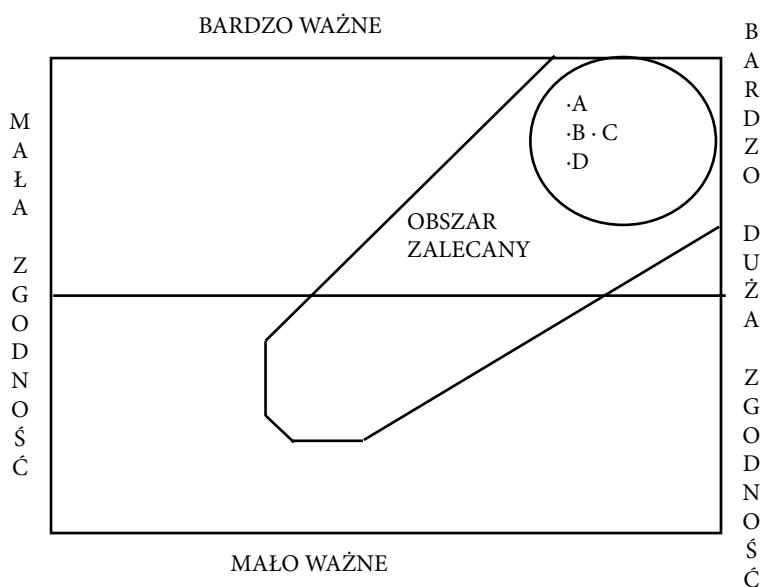
1. Powołać zespół do oceny szans rozwoju przedsiębiorstwa. W skład zespołu powinni wchodzić specjaliści w dziedzinie zarządzania strategicznego, zarządzania marketingowego, problematyki zarządzania finansami, a także – ze względu na aspekty odpowiedzialności ekologicznej – specjaliści od ochrony środowiska naturalnego i komunikacji społecznej.
2. Zespół powinien:
 - przyjąć określone metody, które zastosuje do oceny cyklu życia przedsiębiorstwa, cyklu życia sektora, określenia kluczowych czynników sukcesu w danym sektorze, a także ocen: orientacji marketingowej, cyklu życia strategicznej jednostki biznesu, cyklu życia grup produktów i oceny tworzonej wartości dodanej; dla metod należy określić mierniki opisujące poszczególne czynniki, na przykład cykl życia przedsiębiorstwa, sektora czy produktu powinien odpowiadać kolejnemu etapowi tego cyklu; powinno się sporządzić określoną listę czynników sukcesu wraz z określeniem ich ważności, do oceny orientacji marketingowej można wykorzystać skalę punktową; kryterium dynamiki portfela musi uwzględniać na przykład procentowy udział SBU lub produktów w stosunku do portfela idealnego, a wartość dodana może być określana w wymiarze finansowym;
 - określić sposób oceny zgodności poszczególnych czynników, na przykład w skali 1 do 5 (lub np. zgodność mała, średnia, dość dobra, dobra, bardzo dobra); trzeba będzie rozstrzygnąć, jaką wartość przyjąć, gdy cykl życia sektora i cykl życia przedsiębiorstwa różnią się między sobą (i jak bardzo), lub jak ocenić zgodność między kluczowymi czynnikami sukcesu a uzyskaną oceną działań marketingowych; należy rozstrzygnąć, jaką wartość przyjąć do oceny zależności odchylen portfela rzeczywistego od portfela idealnego; powinno się wreszcie określić, jak ocenić zgodność w przypadku różnych wartości między analizowanym przedsiębiorstwem a konkurentami przy określaniu zdolności do tworzenia wartości dodanej;
 - określić ważność poszczególnych kryteriów (A, B, C, D, np. w skali od 1 do 5), mając na uwadze wielkość przedsiębiorstwa i sektor działalności;
 - określić kryteria oceny rozrzutu między czynnikami A, B, C, D; idealny jest przypadek, gdy są w dużym stopniu zgodne, jednak w nie-

¹⁴⁹ Szerzej kryteria opisano w: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 155–162.

których przypadkach zgodność nie jest wymagana, na przykład przy relatywnie niskim znaczeniu danego czynnika dla konkretnego przedsiębiorstwa;

- przeprowadzić badanie z wykorzystaniem przyjętych metod, oceniając zgodność (według przyjętych mierników) czynników objętych kryteriami A, B, C i D;
- skonstruować macierz, nanosząc uzyskane wyniki, wraz z określeniem pola rozrzutu objętego okręgiem, mając na uwadze zgodność i ważności czynników (rysunek 2)¹⁵⁰;
- dokonać interpretacji uzyskanych wyników pod kątem szans proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Macierz oceny szans strategicznych przedsiębiorstwa. Zgodność wybranych czynników rozwoju wewnętrznego z czynnikami zewnętrznymi w zależności od charakterystyki firmy i branży



Legenda: okrąg w prawym górnym rogu: powierzchnia występowania (rozrzutu) czynników w ramach kryteriów A, B, C i D.

Źródło: A. Chodyński, *Macierz oceny szans strategicznych...*, s. 23–28.

¹⁵⁰ A. Chodyński, *Macierz oceny szans strategicznych firmy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2005, 1, s. 23–28.

Podobnie można analizować szanse **rozwoju miast i gmin, tworząc macierz oceny**, w której określa się stopień zgodności następujących czynników¹⁵¹:

1. Cyklu życia miasta i gminy z cyklem życia regionu (kryterium A). Cykl życia miasta nawiązuje do cyklu życia organizacji, która przechodzi przez fazy swojego rozwoju. Przechodzeniu miast przez fazy rozwoju, stagnacji i schyłku towarzyszy zmiana relacji między pełnionymi przez nie funkcjami¹⁵². Cykl życia regionu można traktować podobnie, odnosząc się do faz jego rozwoju. Można wyróżnić regiony rozwinięte, rozwijające się oraz opóźnione w rozwoju. Rozwój regionalny jest definiowany głównie przez zmiany w potencjale gospodarczym, strukturze gospodarczej, **środowisku przyrodniczym**, zagospodarowaniu infrastrukturalnym, ładzie przestrzennym, poziomie życia mieszkańców oraz zagospodarowaniu przestrzennym¹⁵³.
2. Kluczowych czynników sukcesu związanych z położeniem geograficznym w powiązaniu z wyznacznikami orientacji marketingowej (kryterium B). W odniesieniu do orientacji marketingowej można uwzględnić budowę wizerunku (także **proekologicznego**) miast i gmin, jakość usług na rzecz mieszkańców, a patrząc szerzej – jakość życia. Na jakość życia wpływ mają również aspekty ekologiczne. Mogą się one wiązać także z problematyką transportu miejskiego. W ramach orientacji marketingowej istotna jest też jakość oferty na rzecz podmiotów zewnętrznych czy preferencje społeczne. Istotna jest specyfika oferty kierowanej do turystów, a także do przedsiębiorstw.
3. Portfela produktów miast i gmin w stosunku do portfela możliwego (kryterium C). Uwzględnienia wymaga w tym wypadku oferta wynikająca z położenia geograficznego, infrastruktury i tradycji. Należy przy tym brać pod uwagę ofertę zarówno dla mieszkańców, osób przyjezdnych, jak i inwestorów – potencjalnych przedsiębiorców. Powinno się uwzględnić możliwości wyróżniania się.
4. Zdolności do tworzenia wartości dodanej w łańcuchu wartości w porównaniu z miastami i gminami konkurencyjnymi (kryterium D). Ocena tej zdolności obejmuje nie tylko tworzenie klimatu przedsiębiorczości, za-

¹⁵¹ A. Chodyński, *Macierz oceny szans rozwoju miast i gmin*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing” 2007, 1, s. 45–49.

¹⁵² Mierniki rozwoju miast obejmują: zmianę liczby, cech i warunków życia mieszkańców, zmianę liczby obiektów i wielkości majątku trwałego, jego wartości, zmianę liczby obiektów użyteczności publicznej, wzrost liczby jednostek gospodarczych, wartość produktu globalnego wytworzonego w mieście, dochody miasta, liczbę zatrudnionych i wydajność na jednego zatrudnionego, dochody na jedno gospodarstwo domowe, rangę miasta, produktywność terenu miasta (na metr kwadratowy powierzchni). Zob. P. Bury, T. Markowski, J. Regulski, *Podstawy ekonomiki miasta*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1993.

¹⁵³ J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*, s. 41, 44, 56–58.

biegi o powstawanie miejsc pracy, konsensus sił społecznych i politycznych, ale również działania związane z opracowywaniem strategii (w tym z uwzględnieniem czynnika ekologicznego), ustanawianie powiązań miast i gmin z przedsiębiorstwami, organizacjami non profit i miastami partnerskimi – w tym z myślą o realizacji **strategii proekologicznych**. Powiązania te mogą stanowić podstawę do uczenia się i wykorzystywania **wiedzy ekologicznej**. Wpływ na tworzenie wartości dodanej będą mieć między innymi: klimat przedsiębiorczości i tworzenie warunków do innowacyjności, także **ekologicznej**.

Analiza obu tych macierzy wskazuje, że nie można oddzielnie analizować rozwoju miast, gmin i przedsiębiorstw, gdyż ich rozwój jest z sobą wyraźnie powiązany. Można zatem założyć, że realizacja przez przedsiębiorstwa proaktywnych strategii rozwojowych z uwzględnieniem aspektów ekologicznych i praktyczna realizacja założeń **odpowiedzialności ekologicznej** będą wpływać na szanse rozwojowe miast i gmin, na których terenie przedsiębiorstwo funkcjonuje. W szczególności mogą wpływać na realizację regionalnych i lokalnych strategii rozwoju zrównoważonego.

3. Sektorowe i regionalne uwarunkowania realizacji odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstwa

Sektorowe i regionalne uwarunkowania realizacji odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstwa można rozpatrywać w odniesieniu do następujących zagadnień:

- znaczenia aspektów ekologicznych w różnych sektorach działalności (także w sektorach globalnych), co wiąże się ze zróżnicowanymi poziomami zagrożeń dla środowiska naturalnego w poszczególnych sektorach;
- szans przedsiębiorstwa na uczestnictwo w nowym, tworzącym się sektorze ochrony środowiska naturalnego;
- wpływu poziomu bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa na bezpieczeństwo ekologiczne regionu;
- możliwości obniżenia niekorzystnego wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko naturalne w regionie przez uwzględnienie oddziaływania aspektów ekologicznych na realizację łańcuchów dostaw;
- wpływu odpowiedzialności ekologicznej na tworzenie powiązań przedsiębiorstw między sobą i innymi organizacjami;
- udziału przedsiębiorstw w realizacji proekologicznych przedsięwzięć realizowanych przez władze na poziomie regionów, miast i gmin (np. w tworzeniu wysypisk odpadów).

Wśród sektorowych i regionalnych zachowań przedsiębiorstw szczególnie istotne są ich powiązania w formie układów sieciowych. W literaturze przedmiotu wymienia się trzy rodzaje sieci przedsiębiorstw:

- oparte na bliskości relacji w środowisku lokalnym (przykładem może być dystrykt przemysłowy),
- oparte na relacjach pionowych i stosunkach partnerskich (np. podwykonawstwo) – sieci komplementarne,
- poziome sieci współdziałania i współpracy (bez wyodrębniania granic terytorialnych), związane z przepływem informacji technicznych i finansowych¹⁵⁴.

Wychodząc z założeń tzw. **ekologii przemysłu** (*industrial ecology* – IE), w ramach układów sieciowych F. Boons i M. Berends wyróżniają następujące grupy przedsiębiorstw:

- funkcjonujące w sektorze działalności,
- działające w łańcuchu tworzenia produktów, łączącym producentów z różnych sektorów,
- zgrupowań regionalnych¹⁵⁵.

Ekologia przemysłu (przemysłowa) zwraca uwagę na przepływ materiałów i energii między partnerami przedsiębiorstw, mając na uwadze problematykę ochrony środowiska naturalnego.

Działalność w ramach sektorów działalności oznacza, że mogą w nich być tworzone specyficzne wymagania związane z uciążliwością dla środowiska naturalnego. Należy także zwrócić uwagę na tworzenie się oddzielnego **sektora ochrony środowiska**, nawet o zasięgu globalnym, który dostarcza produkty i świadczy usługi na rzecz innych sektorów. Sektor ochrony środowiska oferuje specjalistyczne usługi doradcze, a także usługi związane z monitorowaniem, utrzymaniem i przywracaniem do stanu poprzedniego środowiska naturalnego. Obejmuje również, głównie na rynku *business to business*:

- produkcję urządzeń służących ochronie środowiska naturalnego i wykorzystaniu alternatywnych źródeł energii,
- recykling zużytych materiałów (wyrobów),
- zarządzanie obiegiem informacji ekologicznej,
- realizację prac b + r (badania i rozwój) w zakresie nowych technologii¹⁵⁶.

W literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie **eco-business**. Celem działalności określanej tym mianem jest redukcja negatywnego wpływu na środowisko naturalne. *Eco-business* zajmuje się wytwarzaniem i sprzedażą wyposażenia związanego z ochroną środowiska naturalnego, regeneracją zanieczyszczonych gruntów, recyklingiem, konsultacjami (doradztwem) na

¹⁵⁴ A. Sallez, *Réseaux d'entreprises*, [w:] *Encyclopédie d'économie spatiale*, Economica, Paris 1994, s. 315–323, za: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *op. cit.*, s. 158.

¹⁵⁵ F. Boons, M. Berends, *Stretching the boundary: The possibilities of flexibility as an organizational capability in industrial ecology*, „Business Strategy and the Environment” 2001, Vol. 10, 2, s. 115–124.

¹⁵⁶ A. Chodyński, *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2007, 2, s. 61–67.

rzecz ochrony środowiska naturalnego¹⁵⁷. Można więc przyjąć, że obejmuje on działania w sektorze ochrony środowiska. Występuje również pojęcie zielonego biznesu (*green business*), które akcentuje konieczność uwzględnienia w ramach aktywności biznesowej działań zmierzających do ochrony środowiska naturalnego¹⁵⁸.

Warto zwrócić uwagę, że nastawienie na problematykę ochrony środowiska występuje coraz silniej w sektorach, które do tej pory nie były postrzegane jako szczególnie szkodliwe dla środowiska naturalnego, takie jak budownictwo. Przykładem mogą być wytyczne GBD (*Green Building Challenge*), które zakładają uwzględnienie w budownictwie problematyki ekologicznej¹⁵⁹. Podejście takie skłania podmioty gospodarcze do respektowania założeń odpowiedzialności ekologicznej w fazach: projektowania, realizacji i eksploatacji obiektów budowlanych¹⁶⁰.

Poniżej zaprezentowane zostały niektóre problemy regionalnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów ekologicznych.

Bezpieczeństwo ekologiczne przedsiębiorstwa

Aby obniżyć ryzyko negatywnego wpływu prowadzonej działalności na rozwój regionu i rozwój lokalny, tworzy się strategię bezpieczeństwa ekologicznego, obejmującą następujące założenia:

1. Przyjęcie podejścia systemowego z uwzględnieniem jakości infrastruktury przedsiębiorstwa, poziomu jej wadliwości, stopnia oddziaływania ekologicznego procesów, kompetencji ekologicznych personelu oraz wpływających zakłóceń. Wynikiem tego podejścia powinien być akceptowalny poziom bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

¹⁵⁷ T. Nuki, *Environmental issues and theory of management*, „Asian Business & Management” 2007, Vol. 6, 2, s. 123–142.

¹⁵⁸ S. Bockman, N.Y. Razzouk, B. Sirotnik, *Going green – from left to center stage: An empirical perspective*, „Journal of American Academy of Business” 2009, Vol. 14, 2, s. 8–16.

¹⁵⁹ A.C. Warnock, *An overview of integrating instruments to achieve sustainable constructions and buildings*, „Management of Environmental Quality” 2007, Vol. 18, 4, s. 427.

¹⁶⁰ Założenia GBD obejmują problematykę: 1) zużycia zasobów: energii, materiałów, wody, terenu; 2) aspektów ekonomicznych dotyczących cyklu życia obiektów, konserwacji (utrzymania), inwestycji podstawowych i eksploatacyjnych (*capital and operational investments*); 3) poziomu użyteczności (*functionality of level of service*) – przydatność w realizacji zamierzonych celów, elastyczność, przystosowalność i trwałość, podatność na konserwację, możliwe ułatwienia; 4) jakości środowiska wewnętrznego: jakość powietrza i wentylacja, komfort cieplny, oświetlenie i światło dzienne, hałas i akustyka, kontrolowalność systemu; 5) obciążeń dla środowiska: obciążenia miejscowe i terenów przyległych, obciążenia dla wspólnoty lokalnej (*community*) i regionu, wpływ na dziurę ozonową, tworzenie gazów cieplarnianych, zakwaszenie, odpady stałe, ścieki; 6) zarządzania: odnosi się do procesu planowania konstrukcji, realizacji operacji budowlanych, remontów i transportu.

2. Aspekty ekologiczne są traktowane jako kluczowe czynniki sukcesu (KCS). Wymagają one opomiarowania związanego z czynnikami bezpieczeństwa ekologicznego (*key performance indicators* – KPI). Należy opracować przebieg procesu zarządzania tymi czynnikami.
3. Cele bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa należy sprecyzować adekwatnie do przeprowadzonej wyceny ryzyka technicznego, w tym ekologicznego (opracowanie drzewa celów).
4. Wartości ekologiczne należy traktować jako platformę do uzyskania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.
5. Do kaskadowania celów strategii bezpieczeństwa ekologicznego na niższe szczeble zarządzania można wykorzystać strategiczną kartę wyników.
6. Optymalny model zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa powinien obejmować między innymi następujące obszary tematyczne:
 - sformalizowany system zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa,
 - wycenę ryzyka zawodowego na stanowisku pracy,
 - zarządzanie ryzykiem ekologicznym przedsiębiorstwa,
 - powiązanie z innymi systemami zarządzania,
 - ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym przedsiębiorstwa.
7. Należy ocenić ryzyko techniczne w odniesieniu do realizowanych procesów i posiadanych zasobów. Podstawą jest zdefiniowanie możliwych do wystąpienia zakłóceń w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.
8. Prace można rozpocząć od sporządzenia mapy procesów zarządzania ryzykiem ekologicznym przedsiębiorstwa. Mapa powinna być zgodna z kreowanym łańcuchem wartości ekologicznych uwzględniającym bezpieczeństwo ekologiczne¹⁶¹.

Podniesienie bezpieczeństwa ekologicznego może być realizowane przez przedsiębiorstwa w ramach tworzonych między nimi sieci powiązań.

Przedsiębiorstwo wobec regionalnych uwarunkowań w łańcuchach dostaw

Rozpatrywanie proaktywnych zachowań przedsiębiorstw (i innych organizacji) doprowadziło do sformułowania pojęć związanych między innymi z rozwojem ekologii przemysłu, takich jak:

1. Zarządzanie cyklem życia (*life cycle management* – LCM), które kładzie nacisk na projektowanie oraz integruje problemy techniczne wokół zagadnień środowiska naturalnego, ekonomii, technologii i zagadnień społecznych. Ma swoje przełożenie na strategię organizacji. Odnosi się

¹⁶¹ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów...*

nie tylko do produktów i usług, ale także zarządzania w organizacjach, nawiązując do koncepcji ekologicznego cyklu życia produktów (*life cycle assessment* – LCA)¹⁶². LCA służy z kolei do ilościowego określenia środowiskowego obciążenia od chwili wydobycia surowca aż do końcowego zagospodarowania zużytych produktów. Uwzględnia się przy tym trzy aspekty oddziaływania środowiskowego: na ekosystem, na ludzkie zdrowie i wyczerpywanie zasobów.

2. Zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management* – SCM), obejmujące zarządzanie przepływem materiałów, zarządzanie informacją i zarządzanie relacjami w tym łańcuchu¹⁶³. Towarzyszy mu przepływ środków finansowych. Łańcuch dostaw odnosi się do przepływów poza przedsiębiorstwem w układzie: dostawca – przedsiębiorstwo – odbiorca.
3. Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw (*integrating chain management* – ICM), z podkreśleniem polityki państwa, roli społeczności lokalnych i innych interesariuszy, w tym organizacji non profit oraz regulacji proekologicznych.
4. Zarządzanie środowiskowym („zielonym”) zrównoważonym łańcuchem dostaw (*environmental supply chain management* – ESCM), najczęściej realizowane w ramach **proaktywnych** strategii przedsiębiorstw. W opisie zielonych łańcuchów dostaw (określanych także jako *green supply chain*) obok tradycyjnych mierników dotyczących efektywności realizacji procesu logistycznego i kosztów logistycznych pojawiają się propozycje uwzględnienia wskaźników związanych z oddziaływaniem na środowisko naturalne ze strony dostawców.

Propozycja A. Leszczyńskiej, faktycznie wskazująca na realizację **działań odpowiedzialnych ekologicznie**, dotyczy ocen zarówno przedsiębiorstw (dostawców), jak i produktów i obejmuje następujące kategorie:

- wyniki środowiskowe (odnośnie do poziomu emisji, odpadów, wykorzystania zasobów naturalnych),
- posiadane systemy zarządzania środowiskiem naturalnym,
- zgodność z regulacjami (przepisami),
- realizacja programów szkoleniowych związanych z ochroną środowiska naturalnego,
- wyniki finansowe w odniesieniu do ochrony środowiska: koszty, zwrot proekologicznych nakładów inwestycyjnych, oszczędności dotyczące redukcji zużycia zasobów i zapobiegania zanieczyszczeniom, dochody ze sprzedaży nowych produktów uwzględniających efekty z działalności środowiskowej, nakłady na badania i rozwój dla przedsięwzięć na rzecz środowiska naturalnego,

¹⁶² D. Hunkeler, K. Saur, H. Stranddorf, G. Rebitzer, W.P. Schmidt, A.A. Jensen, K. Christiansen, *Life Cycle Management*, SETAC, Brussels 2003.

¹⁶³ L. Preuss, *Rhetoric and reality of corporate greening: A view from the supply chain management function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14, 2, s. 123–140.

- relacje za społeczeństwem i mediami,
 - projektowanie produktów przyjaznych dla środowiska naturalnego,
 - zastosowanie opakowań proekologicznych, nadających się do powtórnego przetworzenia,
 - materiał- i energooszczędność¹⁶⁴.
- Łańcuch dostaw można opisywać, mając na uwadze takie jego cechy, jak:
- struktura podmiotowa,
 - przedmiot przepływu – mogą to być surowce, materiały pomocnicze, elementy pochodzące z kooperacji w ramach działalności zaopatrzeniowej czy wyroby gotowe przekazywane do sprzedaży,
 - cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących podmiotów¹⁶⁵.

Na strukturę podmiotową składają się różne przedsiębiorstwa (wydobywcze, przetwórcze, handlowe, usługowe, a także ostateczni odbiorcy – klienci). W łańcuchu dostaw, dzięki integracji i koordynacji, można uzyskać nie tylko wartość dodaną wzdłuż tego łańcucha, ale także odpowiedni poziom efektywności poszczególnych przedsiębiorstw do niego należących. Łańcuch dostaw stanowi sekwencję działań w ramach realizowanych procesów dostaw. Ważną rolę odgrywają w nim przedsiębiorstwa usługowe, mianowicie:

- logistyczne i transportowo spedycyjne,
- firmy brokerskie, będące pośrednikami informacyjnymi,
- zakłady utylizacji i składowania odpadów; jako uczestnicy łańcucha dostaw po przetworzeniu odpadów mogą być dostawcami surowców wtórnych.

W łańcuchach dostaw możliwe jest podejmowanie działań zapewniających bezpieczeństwo, czego warunek stanowi zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń:

- fizycznych (np. powodujących zniszczenia),
- operacyjnych, najczęściej związanych z czynnikiem ludzkim,
- zewnętrznych, będących poza kontrolą danej organizacji (np. niezgodność dostarczonego wyposażenia),
- związanych z udziałowcami lub możliwościami utraty reputacji i wartości marki,
- dotyczących wyposażenia dla systemu zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw,
- wynikających z nieadekwatności informacji i danych oraz związanego z tym systemu komunikacji,
- dotyczących ciągłości procesów,
- środowiskowych (np. powodzie czy pożary).

¹⁶⁴ A. Leszczyńska, *Środowiskowe kryteria oceny dostawców*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 1(33), s. 97–106.

¹⁶⁵ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.

Działaniami charakterystycznymi dla systemu zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw są: analiza ryzyka na poszczególnych etapach tego łańcucha, identyfikacja słabych ogniw oraz oszacowanie prawdopodobieństw wystąpienia poszczególnych ryzyk. Sporządza się także procedury zapobiegania występowaniu zidentyfikowanych ryzyk oraz tworzy procedury postępowania w sytuacjach awaryjnych. Opis tych elementów zawarto w normie ISO 28000:2007 – *Specification for security management systems for the supply chain*¹⁶⁶.

Pojęcie łańcucha dostaw, rozpatrywanego w aspekcie podmiotowym, przedmiotowym i czynnościowym, jest szersze niż pojęcie łańcucha logistycznego. Ten ostatni ma bowiem charakter magazynowo-transportowy, jest technologicznym połączeniem dróg przewozów, punktów magazynowych i przeładunkowych. Obejmuje także organizacyjną i finansową koordynację operacji, procesów, zamówień, polityki zapasów we wszystkich ogniwach tego łańcucha¹⁶⁷. Logistyka w związku z globalizacją rynku musi uwzględniać problemy związane z wielokrotnym przekraczaniem granic między państwami (m.in. cła). Niejednokrotnie surowce, półprodukty i wyroby gotowe, zanim trafią do finalnego nabywcy, muszą przekraczać różne strefy klimatyczne, co ma wpływ między innymi na wybór środków transportu, opakowań czy warunków magazynowania.

Rozwinął się także nurt określany jako **ekologistyka**. Podkreśla on, że aspekty logistyczne, związane z przemieszczaniem towarów od producenta wyjściowego do producenta finalnego, a dalej do odbiorców hurtowych bądź detalicznych, muszą uwzględniać konieczność ochrony środowiska naturalnego, odnosząc się do procesów zaopatrzenia, przetwórstwa, produkcji, dystrybucji i serwisu. Dotyczy to także transportu i magazynowania. Zwraca się uwagę na problematykę przepływu strumieni odpadów, ich przetwarzania i wykorzystania¹⁶⁸.

Rozwija się kierunek nazywany logistyką zwrotną (utyлизacji, recykulacji, odwrotną – *reverse logistics*), który kładzie nacisk na przepływy materiałów i produktów i ich powtórne wykorzystanie po zużyciu. Zdaniem J. Szołtyśki logistyka zwrotna obejmuje przepływ odpadów, w tym produktów uszkodzonych, oraz informacji od miejsc ich powstania do miejsc przeznaczenia w celu naprawy, recyklingu, przetworzenia, unieszkodliwienia lub długotrwałego składowania¹⁶⁹.

Logistyka zwracająca uwagę nie tylko na aspekty finansowe, ale również społeczne i ekologiczne prowadzi do tworzenia zrównoważonych łańcuchów

¹⁶⁶ ISO 28000:2007, *Specification for security management systems for the supply chain*, International Organization for Standardization, Geneva, 21st September 2007.

¹⁶⁷ *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębiowska, Wyd. PWN, Warszawa–Poznań 2001.

¹⁶⁸ Z. Korzeń, *Ekologistyka*, ILiM, Poznań 2001.

¹⁶⁹ J. Szołtysek, *Logistyka zwrotna. Reverse logistics*, ILiM, Poznań 2009, s. 80.

dostaw (*sustainable supply chain*), czerpiąc inspirację do tych działań z koncepcji potrójnego fundamentu i realizacji potrzeb interesariuszy¹⁷⁰.

Warto zwrócić uwagę, że pojęcie łańcucha dostaw jest zastępowane określeniem „sieć dostaw”. Sieć dostaw jest pojęciem szerszym od łańcucha dostaw, gdyż cechuje ją centralna koordynacja przepływu, a proces integracji pionowej dostawców i odbiorców następuje przez podmiot dominujący. Zintegrowane sieci o charakterze produkcyjnym mogą przyjmować charakter:

- strategiczny, z centralnie usytuowanym przedsiębiorstwem produkcyjnym lub usługowym,
- wirtualny,
- zintegrowanej sieci operacyjnej, opartej na systemie informacyjnym, pozwalającej na wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych i usług logistycznych partnerów,
- zintegrowanej sieci regionalnej, opartej na cyklicznej współpracy małych firm zlokalizowanych w danym regionie¹⁷¹.

Analizując powyższe zagadnienia, warto zwrócić uwagę, że w tworzeniu układów logistycznych uczestniczą konkretne przedsiębiorstwa zajmujące się daną dziedziną działalności. Przedsiębiorstwa te biorą udział w działaniach zarówno na skalę globalną (transgraniczną), jak i regionalną. Jednak realizacja tych działań na skalę regionalną powinna uwzględniać oczekiwania lokalnych społeczności, występujących jako interesariusze poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Regionalne powiązania przedsiębiorstwa

Realizacja założeń ekologii przemysłu może prowadzić do tworzenia **ekoparków przemysłowych** (*eco-industrial park*). Na poziomie regionalnym lub lokalnym mogą one przyjmować postać powiązań, w których uczestniczą przedsiębiorstwa z różnych sektorów. Wzajemne powiązania dotyczące przepływów energii i utylizacji odpadów między różnymi firmami: elektrownią, przedsiębiorstwem farmaceutycznym, farmą rybną, rafinerią, cementownią i miastem, na przykładzie duńskiego prezentuje D. Gibbs¹⁷².

Interesujące są rozwiązania regionalne oparte na strukturze **klastrów**. Przykładem może być projekt pod tytułem „Innowacyjny Śląski Klastr Czystych Technologii Węglowych”. Jednym z jego celów było ograniczenie emisji gazów cieplarnianych (dwutlenku węgla). Do klastra należały: wyższa uczel-

¹⁷⁰ M.J. Markley, L. Davis, *Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, 9, s.763–774.

¹⁷¹ H.Ch. Pohl, *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych*, Wyd. ILiM–PTL, Katowice 1998.

¹⁷² D. Gibbs, *Trust and networking in inter-firm relations: The case of eco-industrial development*, „Local Economy” 2003, Vol. 18, 3, s. 222–236.

nia, instytuty naukowe, duże przedsiębiorstwa reprezentujące górnictwo węgla kamiennego i energetykę oraz jednostki samorządu terytorialnego (miasta)¹⁷³. Tworząc strukturę klastra, wykorzystano między innymi analizę SWOT i analizy konkurencyjności regionu oparte na benchmarkingu regionalnym, odnoszącym się do czynników podaży, kontekstu strategii, sektorów pokrewnych i wspomagających oraz czynników popytu. Kluczowe, strategiczne kompetencje odniesiono do technologii, z uwzględnieniem wiedzy zewnętrznej i – przede wszystkim – wewnętrznej. Na potrzeby identyfikacji, analizy i oceny zbioru kompetencji wykorzystano macierz kompetencji, odnosząc się do kompetencji poszczególnych partnerów klastra, obszarów (przemysł, samorząd, badania i rozwój, nauka) oraz klastra jako całości. Jako czynniki podaży uwzględniono: zasoby naturalne, zasoby kapitałowe, infrastrukturę techniczną, infrastrukturę i potencjał naukowy, zasoby ludzkie, kulturę przedsiębiorczości oraz usługi wspierające biznes. Zaliczono do nich inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne i przemysłowe. Kontekst strategii odnosił się do rywalizacji w branży i uwzględniał natężenie konkurencji, orientacje strategiczne firm, klimat do inwestowania oraz kontekst polityczno-instytucjonalny. Analizując problematykę sektorów działalności, odnoszono się do możliwości kooperacji, w tym tworzenia sieci (*networking*). Czynniki popytu obejmowały analizę odbiorców produktów i zagadnienia środowiska naturalnego. Analiza środowiska naturalnego odnosiła się między innymi do stanu zanieczyszczenia powietrza, gleby, norm ochrony środowiska i stopnia ich spełniania. Rozpatrywano tendencje rynkowe (w tym rynek praw do emisji) oraz programy i projekty inicjowane i finansowane przez władze publiczne w zakresie ochrony środowiska naturalnego.

Przedsiębiorstwo w realizacji gospodarki odpadami w regionach

W szczególności odniesienie regionalne mają problemy związane z przetwarzaniem odpadów. Dla gospodarki odpadami tworzone są plany na poziomie krajowym, wojewódzkim i gminnym. Budowane są między innymi systemy gospodarki odpadami¹⁷⁴. Na poziomie gmin obecny model systemu gospodarki odpadami komunalnymi zakłada, że odpady te odbierane są od właścicieli nieruchomości i przedsiębiorców i podlegają zagospodarowaniu. W dalszym ciągu najpopularniejszą formą zagospodarowania są składowiska odpadów, ale system wymaga wskazania miejsc odzysku i unieszkodliwiania odpadów. System uwzględnia także selektywną zbiórkę odpadów (z remontów, odpady wielkogabarytowe, niebezpieczne czy typu „surowców wtór-

¹⁷³ <http://coal.silesia.pl> [dostęp: 30.12.2007].

¹⁷⁴ Krajowy plan gospodarki odpadami 2010. Załącznik do Uchwały nr 233 Rady Ministrów z dnia 29 grudnia 2006 w sprawie „Krajowego planu gospodarki odpadami 2010”.

nych”). Pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w tym systemie (wytwórcy odpadów, jednostki odbierające odpady, gmina, która wydaje zezwolenie na odbieranie odpadów i zajmuje się sprawozdawczością w tym obszarze, gminne fundusze ochrony środowiska) istnieją powiązania. Aktywność podmiotów gospodarczych może polegać na odbieraniu odpadów, ich selekcji, transporcie, deponowaniu na wysypiskach, odzysku lub unieszkodliwianiu. W przypadku odpadów niebezpiecznych aktywność przedsiębiorstw może dotyczyć na przykład odzysku lub unieszkodliwiania olejów odpadowych lub odbioru i przetwarzania zużytego sprzętu elektronicznego lub elektrycznego.

Prezentowane w niniejszym podrozdziale możliwości i rozwiązania wymagają znacznego zaangażowania uczestniczących podmiotów, także przedsiębiorstw, stwarzając im równocześnie szanse na proaktywny, proekologiczny rozwój. Przedsiębiorstwa powinny się także wpisywać, a jeszcze lepiej – uczestniczyć w tworzeniu planów dotyczących rozwoju regionalnego. W ramach tych zamierzeń w szczególności należy podkreślić rolę problematyki ekologicznej w planowaniu przestrzennym¹⁷⁵. Temat ten jest szeroko podejmowany w dokumentach Unii Europejskiej¹⁷⁶.

Dla realizacji przez przedsiębiorstwa opisanych w niniejszym podrozdziale działań istotne jest przyjęcie przez nie postawy opartej na odpowiedzialności ekologicznej.

¹⁷⁵ Th.B. Fischer, *Theory and practice of strategic environmental assessment. Toward a more systematic approach*, Earthscan, London–Sterling 2007.

¹⁷⁶ Dyrektywa 2001/42/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 czerwca 2001 roku w sprawie ocen oddziaływania na środowisko. Dotyczy planów i programów. Zalecenia dyrektywy znalazły swoje odniesienie w dokumentach prawnych także w Polsce. Plany i programy mogą dotyczyć poziomu krajowego, regionalnego i lokalnego, a więc również województw, miast i gmin.

Orientacja przedsiębiorcza w budowie kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa

1. Kompetencje a proekologiczna orientacja przedsiębiorcza

Istotny wpływ na proaktywny rozwój przedsiębiorstwa wywiera **orientacja przedsiębiorcza**. Realizacja proekologicznej orientacji przedsiębiorczej w praktyce wymaga kształtowania kompetencji służących wdrażaniu założeń odpowiedzialności ekologicznej. Tworzenie **kompetencji ekologicznych** (zielonych kompetencji) o znaczeniu strategicznym można wiązać z takimi omawianymi w niniejszej monografii zagadnieniami, jak:

- budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- kształtowanie wartości przedsiębiorstwa,
- realizacja ścieżki rozwojowej przedsiębiorstwa,
- tworzenie strategii, zarówno rozwoju, jak i funkcjonalnych (w tym marketingowych),
- tworzenie powiązań między różnymi organizacjami,
- kształtowanie cyklu życia przedsiębiorstwa,
- realizacja biznesów.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że w ujęciu strategicznym **kompetencje** są rozumiane jako umiejętności (zdolności) skoordynowanego angażowania zasobów w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Do kształtowania kompetencji wykorzystywane są różne koncepcje zarządzania, między innymi *total quality management* (TQM) i *business processing reengineering* (BPR), omawiane w niniejszym rozdziale. W ich realizacji można wykorzystywać także określone metody zarządzania uwzględniające wzorce i sposoby postępowania służące osiągnięciu proaktywnych celów rozwojowych, z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Podkreślane są rola uczenia się w kształtowaniu kompetencji, a także związek kompetencji z innowacyjnością. Zwraca się uwagę, że w ujęciu strategicznym kompetencje należy rozważać, mając na względzie budowę niematerialnych zasobów organizacji, wykorzystanie wiedzy, jak również współdziałanie z otoczeniem

oraz aspekty odpowiedzialności społecznej¹. Budowanie kompetencji ekologicznych może się zatem odbywać z podkreśleniem roli „zielonych” zasobów (aktywów) niematerialnych.

W niniejszym rozdziale rozpatrywany będzie pogląd, że istotnym przejawem proaktywności w rozwoju przedsiębiorstwa jest odpowiedzialna przedsiębiorczość (w tym ekologiczna, traktowana jako przejaw odpowiedzialności ekologicznej), realizowana z uwzględnieniem współczesnych poglądów i koncepcji zarządzania, ukierunkowana na budowę kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do tematyki monografii orientacja przedsiębiorcza może się przejawiać w tworzeniu proaktywnej strategii proekologicznej (*proactive environmental strategy*). Jak uważają B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, możliwości wykorzystywania orientacji przedsiębiorczej są jednak uzależnione od siły regulacji rządowych oraz wrażliwości (*sensitivity*) klientów na kwestie ekologiczne (*environmental issues*)². Są ponadto uwarunkowane kulturowo, istotne jest zatem zidentyfikowanie kultur sprzyjających podejmowaniu działań przedsiębiorczych.

Kompetencje są traktowane jako czynnik zwiększający zaufanie między podmiotami. Jest to szczególnie ważne przy tworzeniu układów sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami, organizacjami non profit i administracją publiczną. **Zaufanie** może być rozpatrywane w kontekście zachowań **przedsiębiorczych**, gdyż:

- stanowi efektywny środek koordynacji działań związanych z wiedzą³,
- prowadzi do zmniejszania kosztów transakcyjnych, może stanowić substytut dla mechanizmów kontroli, a zwiększanie zaufania prowadzi do zmniejszania oportunistów partnerów⁴.

Kompetencje osiąmane na poziomie korporacji mogą być wykorzystywane do budowy zaufania na poziomach: globalnym, regionalnym i lokalnym. Zaufanie ogrywa istotną rolę w tworzeniu lokalnych środowisk przedsiębiorczości, które są utożsamiane z innowacyjnymi środowiskami przedsiębiorczości. Ich aktywność może się przejawiać w działaniach na rzecz **proekologicznego** rozwoju regionu. Warto także zwrócić uwagę, że restrukturyzacja przedsiębiorstw, a także całych gałęzi przemysłu może się wiązać z negatywnymi skutkami w postaci regresu środowisk przedsiębiorczości. Równocześnie wprowadzanie na danym terenie nowych, innowacyjnych sektorów może stanowić impuls dla tworzenia nowych szans dla tych środowisk. **Orientacja**

¹ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 39–42, 123–126.

² B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, *op. cit.*, s. 279–298.

³ P.S. Adler, *Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, „Organization Science” 2001, Vol. 12, 2, s. 241–246.

⁴ A. Goerzen, *op. cit.*, s. 487–509; D. Faulkner, *Zaufanie i kontrola w aliansach strategicznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podręcznik dla studiów MBA*, t. 1: *Firma na rynku globalnym*, red. J. Kluziński, Financial Times, Liber, Warszawa 2004.

przedsiębiorcza firm związana z budową odpowiednich **kompetencji** będzie zatem wpływać na poziom innowacyjności regionalnej i lokalnej.

2. Odpowiedzialna przedsiębiorczość w proaktywnym rozwoju firmy

Kształtując proaktywy rozwój przedsiębiorstwa, powinno się uwzględniać fakt wyraźnie rosnącego znaczenia problematyki ochrony środowiska naturalnego w skali globalnej. Rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa powoduje, że działania przedsiębiorstw nastawione na osiąganie rezultatów lepszych, niż wynika to z obowiązujących wymagań prawnych w zakresie ochrony tego środowiska, stanowi spełnienie oczekiwań społecznych. Upowszechnianie się proekologicznych działań przedsiębiorstw spowoduje z kolei wprowadzenie nowych, wyższych wymagań jako powszechnie obowiązujących. Zjawisko to można postrzegać jako szansę dla proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw. Dostrzeganie pojawiających się szans wiąże się z zachowaniami przedsiębiorczymi. W pracach takich autorów, jak M. Morris, P. Lewis i D. Sexton, o których będzie mowa w dalszej części rozdziału, szanse w otoczeniu są przedstawiane jako jeden z kluczowych czynników wpływających na przedsiębiorczość i sam proces przedsiębiorczy w organizacji⁵. Autorowi niniejszej monografii uzasadniony wydaje się pogląd, że proaktywność wynikająca z antycypowania zdarzeń, które wystąpią w otoczeniu organizacji, będzie skutkować realizacją procesu przedsiębiorczego, który powinien uwzględniać także aspekty odpowiedzialności ekologicznej. Coraz częściej podkreśla się, że działania przedsiębiorcze powinny mieć charakter odpowiedzialny. Na potrzeby niniejszej monografii przyjmuje się, że **odpowiedzialna przedsiębiorczość** uwzględnia nie tylko przesłanki wynikające z korzyści ekonomicznych, ale bierze także pod uwagę realizację celów społecznych i **ekologicznych**, uwzględniając potrzeby interesariuszy.

Według M. Bratnickiego w ujęciu historycznym można zaobserwować różne podejścia do przedsiębiorczości: odnoszące się do roli podmiotu działalności gospodarczej, procesu tworzenia nowych przedsięwzięć oraz wykorzystania szans, jak również odnowy strategicznej istniejących organizacji⁶. Warto zwrócić uwagę, że poza podejściem procesowym przedsiębiorczość może być traktowana jako cecha organizacji.

⁵ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 61–62.

⁶ M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, 6, s. 17–22. M. Bratnicki wskazuje na trzy główne procesy jako wyróżniki przedsiębiorczości organizacji: 1) innowacyjność, którą można wiązać z opracowywaniem nowych modeli biznesów, tworzeniem nowych biznesów oraz rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji; 2) proaktywność, pozwalająca przekształcić idee w biznes wraz z przezwyciężeniem ryzyka; 3) odnowa strategiczna, obejmująca także przeobrażenia bazy technologicznej.

Proaktywny rozwój przedsiębiorstw można wiązać z działaniami przedsiębiorczymi. Z rozważań prowadzonych w rozdziale I wynika, że wraz ze wzrostem złożoności otoczenia rośnie znaczenie tych działań. Biorąc pod uwagę odpowiedzialność ekologiczną, działania określane jako przedsiębiorczość ekologiczna będą zatem szczególnie istotne ze względu na charakter zmian otoczenia ekologicznego. Złożoność tych zmian powinna być uwzględniona przy planowaniu proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa i kształtowania orientacji przedsiębiorczej firm.

Na wykorzystanie szans w otoczeniu nastawiona jest przedsiębiorczość strategiczna. Jak zauważa M. Bratnicki, jej dynamikę kształtują interakcje szans rozwojowych, aktorów strategicznych i kompetencji organizacji, które powinny być budowane i wykorzystywane w procesie uczenia się w działaniu. Organizacyjne uczenie się tworzy bowiem wiedzę pozwalającą na zespalandanie szans i kompetencji. Na przyjętą strategię przedsiębiorczości będzie wpływać stopień proaktywności organizacji⁷. Warto zauważyć, że uczenie się może dotyczyć problematyki ekologicznej i tworzenia w przedsiębiorstwie wiedzy ekologicznej oraz kształtowania kompetencji w tym zakresie⁸.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość w ramach proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa powinna uwzględniać aspekty ekologiczne, związane między innymi z efektywnością. Ekoefektywny rozwój (*eco-efficient development*) przedsiębiorstwa obejmuje realizację czterech kroków w ujęciu przedsiębiorczym (*enviropreneurialism*), takich jak:

- wzrost efektywności (*efficiency*) procesów,
- wspólne przedsięwzięcia dotyczące produktów, prowadzące do likwidacji odpadów (*zero waste*),
- uwzględnianie ekoefektywności (*eco-efficiency*) w projektowaniu produktów,
- obniżenie przepływów materiałowych przez obniżkę materiałochłonności produktów⁹.

W związku z procesami globalizacyjnymi, rozszerzaniem się rynków, a także koniecznością funkcjonowania przedsiębiorstw w zróżnicowanym otoczeniu kulturowym szczególnie istotne są zachowania przedsiębiorcze prowadzące do proaktywnego rozwoju korporacji.

⁷ M. Bratnicki, *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, 2, s. 5–19. Traktując organizację jako zbiór kompetencji i zasobów, M. Bratnicki proponuje cztery typy strategii przedsiębiorczości oparte na dwóch wymiarach, takich jak: stopień proaktywności związany z rozszerzaniem lub zawężaniem szans oraz poziom rozwoju odnoszący się do potencjału strategicznego. Potencjał ten wiąże się z posiadanymi kompetencjami.

⁸ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*

⁹ P. Ryan, *Sustainability partnership: Eco-strategy theory in practice?*, „Management of Environmental Quality” 2003, Vol. 14, 2/3, s. 256–279.

Przedsiębiorczość korporacyjna (*corporate entrepreneurship*), wymagająca kreatywności, w szczególności w działaniach strategicznych, może przybierać cztery formy, takie jak:

- intraprzsiębiorczość (*intrapreneurship*), dotycząca głównie przedsięwzięć wewnątrz organizacji (przedsiębiorczość wewnętrzna), ale z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych;
- korporacyjne podejmowanie ryzyka (*corporate venturing*), polegające na budowaniu innowacyjnych kompetencji na podstawie kontaktów z małymi, innowacyjnymi przedsiębiorstwami z sektorów pokrewnych;
- transformacja organizacyjna (*organizational transformation*), stanowiąca proces odnowy (*renewal*) korporacji z wykorzystaniem innowacji i nowej kombinacji zasobów;
- przełamywanie reguł występujących w danym sektorze działalności (*industry rule-breaking*)¹⁰.

Istotne jest, aby realizowane formy przedsiębiorczości korporacyjnej uwzględniały założenia odpowiedzialnej przedsiębiorczości, z możliwością wykorzystania w praktyce współczesnych poglądów związanych z zarządzaniem organizacjami, w tym odnoszących się do interesariuszy.

Korporacyjna przedsiębiorczość wewnętrzna (*intrapreneurship*) jest kojarzona z realizacją zmian w organizacjach, tworzeniem nowych jednostek w istniejącej organizacji oraz wdrażaniem innowacji. Ryzyko towarzyszące działaniom przedsiębiorczym oznacza, że jeśli nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutków wyboru danego rozwiązania, to mamy dostateczną ilość informacji, aby określić prawdopodobieństwo osiągnięcia danego wyniku¹¹.

Jak zauważa D. Johnson, przedsiębiorczość korporacyjna może przyjmować formę przedsiębiorczości rozproszonej (*dispersed entrepreneurship*), wykorzystując innowacyjność i postawy przedsiębiorcze pracowników w powiązaniu z celami organizacji¹². Autor ten zwraca również uwagę na znaczący wpływ przedsiębiorczych postaw menedżerów, zwłaszcza wyższego i średniego szczebla, na rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej.

Mając na uwadze proaktywny rozwój przedsiębiorstw, warto podkreślić, że poziom przedsiębiorczości w organizacji może ulegać zmianom. Na osiągnięty poziom przedsiębiorczości organizacji wpływ mają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Do znaczących czynników zewnętrznych można zaliczyć uwarunkowania polityczno-ideologiczne, gospodarcze, edukacyjne czy kulturowe. Wśród czynników wewnętrznych ważną funkcję pełnią: misja i cele organizacji, posiadane strategie, wielkość organizacji,

¹⁰ N.E. Thornberry, *Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs*, „Journal of Management Development” 2003, Vol. 22, 4, s. 330–331.

¹¹ M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994, s. 470.

¹² D. Johnson, *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations*, „Industrial and Commercial Training” 2001, Vol. 33, 4, s. 138–139.

nowoczesność rozwiązań organizacyjnych, strukturyzacja działań, aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, komunikowanie się w organizacji z użyciem nowoczesnych technologii czy możliwości tkwiące w kulturze organizacyjnej. Istotne jest zatem, aby założenia strategiczne dotyczące proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem orientacji przedsiębiorczej znalazły odzwierciedlenie w możliwościach realizacji procesów przedsiębiorczych w organizacji.

Niektóre z tych zagadnień w kontekście proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa przedstawiono poniżej.

2.1. Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczego

Współczesne przedsiębiorstwa działające na globalnym rynku muszą uwzględniać występujące różnice kulturowe. Jest to jeden z warunków rozwoju przedsiębiorstwa. Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku wydzielono dziewięć podstawowych kręgów kulturowych:

- anglosaski (Stany Zjednoczone, Kanada, Nowa Zelandia, Australia, Afryka Południowa, a z krajów europejskich: Wielka Brytania i Irlandia),
- germański (Niemcy, Austria, Szwajcaria),
- nordycki (Szwecja, Dania, Norwegia i Finlandia),
- bliskowschodni (Turcja, Grecja, Iran),
- arabski (Arabia Saudyjska, Oman, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Bahrajn),
- dalekowschodni (Tajwan, Tajlandia, Indonezja, Wietnam, Filipiny, Hongkong, Singapur i Malesja),
- latynoamerykański (Kolumbia, Meksyk, Peru, Chile, Wenezuela, Argentyna),
- latynoeuropejski (Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania i Portugalia),
- państwa o kulturach nietypowych (Brazylia, Japonia, Izrael czy Indie)¹³.

Na zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami istotny wpływ wywierają procesy globalizacyjne. W związku z tym, że działalność przedsiębiorstw przekracza granice poszczególnych państw, mamy do czynienia z zarządzaniem międzynarodowym. Zakres tego zarządzania zdaniem M. Rozkwitalskiej odnosi się głównie do problematyki otoczenia międzynarodowego, zarządzania na styku kultur, tworzenia i realizacji strategii międzynarodowych oraz tworzenia struktur do działalności międzynarodowej¹⁴. Szczególną uwagę wspomniana autorka poświęca różnym podejściom do zarządzania: amerykańskiemu, japońskiemu i europejskiemu.

¹³ S. Ronen, *Comparative and multinational management*, John Wiley & Sons, New York 1986.

¹⁴ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.

Podejście amerykańskie charakteryzują:

- orientacja na krótki okres i na zysk,
- szybkie awanse połączone z mobilnością pracowników,
- profesjonalizm pracowników i menedżerów oraz indywidualizm przy braku wiązania się pracowników z firmą,
- konkurencyjność oparta na walce na zewnątrz i wewnątrz firmy,
- orientacja na klienta oparta na kompetencjach o charakterze marketingowym,
- występowanie płaskich struktur organizacyjnych,
- otwartość komunikacji w przedsiębiorstwach,
- duża rola zachowań **przedsiębiorczych**, a tym samym ryzykownych.

Podejście japońskie cechują:

- orientacja długookresowa, zatrudnienie pracownika na całe życie, awanse zależne od czasu zatrudnienia,
- mobilność wewnątrzorganizacyjna pracowników, ale także ich przesuwanie się z dołu do góry po szczeblach struktury organizacyjnej,
- odejście od traktowania zysku jako głównego celu przedsiębiorstwa,
- integracja personelu, podkreślanie roli pracy zespołowej i odpowiedzialności zbiorowej,
- traktowanie przedsiębiorstwa jako dobra wspólnego wszystkich zatrudnionych,
- podkreślanie znaczenia jakości i jej ciągłego doskonalenia,
- konsensus oparty na zbiorowym podejmowaniu decyzji,
- hierarchiczne struktury organizacyjne,
- tworzenie strategii na podstawie działań o charakterze ewolucyjnym,
- występowanie silnych powiązań między różnymi organizacjami.

Wskazuje się, że kolektywizm wraz z wynikającą z niego lojalnością, a także dążenie do harmonii są podstawą do podejmowania działań **społecznie odpowiedzialnych** w przedsiębiorstwach japońskich¹⁵.

Europejski model zarządzania opiera się na zrozumieniu i akceptowaniu różnic narodowych. Jego cechą charakterystyczną jest akcentowanie konieczności zaspokajania potrzeb różnych interesariuszy w dłuższym okresie. Kładzie się w nim nacisk na **cele społeczne**. Oznacza to, że zysk nie jest jedynym celem przedsiębiorstwa. Wyraźnie zaznacza się dbałość o **środowisko naturalne**.

Model europejski charakteryzują:

- silnie rozbudowane, dwukierunkowe, pionowe więzi komunikacyjne,
- starania o poparcie przez pracowników podejmowanych decyzji przy braku instrumentalnego podporządkowania się podwładnych kierownictwu,
- starania o to, by rozwiązania miały charakter racjonalny, możliwy do zaakceptowania przez większość.

¹⁵ J. Furmańczyk, *op. cit.*, s. 60–66.

W firmach europejskich pracownicy są mniej mobilni niż w amerykańskich. Pewne trudności sprawia im praca w zespołach. Są oni bardziej przywiązani do firm niż pracownicy firm amerykańskich. Znaczenia nabiera przekonanie, że najważniejszymi czynnikami sukcesu w skali międzynarodowej są: uwzględnianie życzeń klienta, oferta wysokiej jakości produktów oraz integrowanie strategii w skali globalnej. Obserwuje się jednak, że firmy europejskie wykazują zróżnicowane podejście do rynków światowych. Podkreśla się ponadto, że budowa europejskiego modelu zarządzania napotyka trudności spowodowane między innymi rozszerzeniem Unii Europejskiej o państwa postkomunistyczne i różnorodnością kulturową.

Badania z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wskazywały, że przedsiębiorstwa rosyjskie są z kolei w znacznej części nastawione na satysfakcję rządzącej oligarchii, menedżerowie są pasywni, strzegąc jednocześnie informacji. W przedsiębiorstwach działają silne grupy interesów, obserwuje się zjawiska zbliżone do nepotyzmu i kumoterstwa w powiązaniu z korupcją. Występuje sieć powiązań nastawiona na ochronę wzajemnych interesów, a na powodzenie w pracy zawodowej mają wpływ powiązania personalne. Obserwuje się tendencję do obchodzenia prawa¹⁶.

Dokonuje się również prób tworzenia globalnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, przeznaczonego dla przedsiębiorstw transnarodowych (globalnych). Organizacja globalna cechuje się podejściem geocentrycznym, traktując świat lub wybrany region jako jednolity. Stąd wynikają chęć stworzenia własnej kultury organizacyjnej w każdym miejscu działania i dążenie do kulturowej dominacji przez narzucenie organizacji i współpracującym podmiotom sposobu funkcjonowania jednostki macierzystej. Jednak nie jest to zadanie łatwe, gdyż opierają się temu kultury narodowe w krajach, w których korporacja prowadzi swoją działalność. W praktyce oznacza to konieczność współpracy opartej na kulturowym współistnieniu i poszukiwaniu kompromisu. Współpraca jest możliwa dzięki interakcjom i tworzeniu nowej kultury organizacyjnej¹⁷. Jednak największy wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wywiera kultura kraju macierzystego.

W literaturze przedmiotu występują odniesienia do problematyki CSR w kontekście kultury organizacyjnej. Zdefiniowano nawet dla celów praktycznych pojęcie **kultury związanej z CSR** (*CSR culture*) i określono typowe dla niej zachowania przedsiębiorstw. Przyjęto, że na podstawie CSR realizowana jest polityka zewnętrzna, a przedsięwzięcia mające na celu podtrzymanie reputacji i zaangażowanie interesariuszy są wynikiem wewnętrzn-

¹⁶ J.W. Barnes, M.H. Crook, T. Koybaeva, E.R. Stafford, *Why our Russian alliances fail*, „Long Range Planning” 1997, Vol. 30, 4, s. 540–550.

¹⁷ N. Adler, *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations*, [w:] *Trends and issues in OD: Current theory and practice*, ed. W. Burke, L.D. Goodstein, University Associates, San Diego, CA 1980.

nych strategii biznesu. Kultura związana z CSR kieruje się wartościami, nie uznając przesłanek czysto finansowych. Proponuje się, aby pod pojęciem kultury związanej z CSR rozumieć: zestawienie (*set*) bardziej lub mniej podzielanych przekonań oraz znaczenia (*sensu – meaning*) wyobrażeń o równoważeniu – *sustainability* (*underpinned by the notion of sustainability*). Nadają one przedsiębiorstwu wyróżniający charakter, opierający się na byciu etycznym, godziwym (słusznym, sprawiedliwym – *equitable*) i transparentnym w relacjach z grupami społecznymi w środowisku (otoczeniu – *environment*). Podkreśla się, że tego typu kultura skupia uwagę na zapewnieniu zrównoważenia (*sustainability*) obszarów społecznego i ekologicznego (*environmental*)¹⁸.

Skłonność do działań **przedsiębiorczych** i towarzyszącej temu innowacyjności należy odnosić także do uwarunkowań kulturowych. Kultura organizacyjna może mieć bowiem istotny wpływ na rozwój przedsiębiorczości w organizacjach¹⁹. W warunkach globalizacji istotne jest, aby udało się stworzyć kulturę korporacji, nastawioną na realizację jej misji i celów strategicznych. Nie jest to łatwe, gdyż pracownicy korporacji pochodzą z krajów o różnych kulturach. W literaturze przedmiotu omawiana jest szczegółowa typologia kultur narodowych, a także kultur korporacyjnych. W prezentowanych modelach wskazuje się na wpływ typu kultury na zachowania przedsiębiorcze i innowacyjność, a także na miejsce **wartości ekologicznych**²⁰. Badania orientacji przedsiębiorczej w odniesieniu do uwarunkowań kulturowych przedsiębiorstw Nowej Zelandii wskazują, że orientacja ta pozytywnie oddziałuje na realizację **strategii proekologicznych** przedsiębiorstw, co przejawia się w podejmowaniu skalkulowanego ryzyka, działaniach innowacyjnych i proaktywności w kwestiach środowiska naturalnego²¹. Doświadczenia z dokonywanych zmian w zarządzaniu w przedsiębiorstwach amerykańskich i europejskich pokazują, że nie należy oczekiwać poprawy skuteczności ich funkcjonowania, jeśli zmiany przeprowadzano w oderwaniu od kultury organizacyjnej²².

Warto podkreślić, że na kulturę organizacyjną wpływa system wartości nie tylko społeczeństwa, ale także regionu, typ, cechy organizacji i sektor, w którym ona funkcjonuje. Określony wpływ może wywierać cykl życia organizacji. Zmiany kultur organizacyjnych powiązane powinny być ze

¹⁸ F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 3, s. 355–368.

¹⁹ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004.

²⁰ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 146–152.

²¹ B. Menguc, S. Auh, L. Ozanne, *op. cit.*, s. 279–298.

²² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

zmianami w organizacji. Równocześnie kultura organizacyjna powinna ograniczać pojawiającą się niepewność²³.

Z perspektywy kultury organizacyjnej dokonywane są także próby oceny członków grupy pod względem ich przydatności organizacyjnej. J. Terelak przytacza za S. Glaserem, S. Zamanou i S. Hackerem następujące kryteria tej oceny:

- indywidualne inicjatywy,
- integracja, odnoszona do jednostek organizacyjnych i ich koordynacji,
- wspomaganie zarządzania, między innymi przez komunikowanie się,
- kontrola w aspekcie pełnionych ról społecznych,
- identyfikacja jednostki z organizacją,
- system wynagrodzeń,
- zachowanie się w sytuacjach konfliktowych,
- wzorce komunikacyjne, z uwzględnieniem hierarchii autorytetu,
- tolerancja ryzyka (w tym innowacyjność)²⁴.

Interpretując szerzej ostatnie kryterium, można je powiązać z przedsiębiorczością omawianą w tej części monografii.

Wśród wymiarów kultury K. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner wydzielili **stosunek do przyrody**. W podejściu wewnątrzsterownym zakłada się, że otoczenie jest kontrolowalne. Zgodnie z podejściem przeciwnym (zewnątrzsterowność) stosunek do środowiska naturalnego oznacza akceptowanie wpływów otoczenia i dostosowanie się do niego²⁵.

Interesujące są badania wskazujące na wpływ kultury organizacyjnej na rozumienie pojęcia *sustainability* na przykładzie dużych australijskich korporacji transportowych (szerzej pojęcie *sustainability* omówiono w dalszej części pracy, głównie w rozdziale IV). W ramach tych badań przyjęto, że pojęcie *corporate sustainability* może się odnosić do *sustainability* w znaczeniu ekonomicznym, **ekologicznym** oraz społecznym. Podstawą oceny są wyniki uzyskiwane w każdym z wymienionych obszarów. Możliwe jest także podejście holistyczne, łączące wszystkie trzy perspektywy²⁶.

Opierając się na czterech wymiarach (wewnętrzny – zewnętrzny, elastyczność – kontrola), wyróżniono cztery typy kultur organizacyjnych, takie jak:

- model stosunków (relacji międzyludzkich – *human relations model*), odpowiadający kulturze grupowej (*group culture*), oparty na kohezji i morale; wymiary: wewnętrzny – elastyczność;

²³ A. Zarębska, *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2002, 6, s. 11–13.

²⁴ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 206–207.

²⁵ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania...*, s. 79–102.

²⁶ M.K. Linnenluecke, S.V. Russell, A. Griffiths, *Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7, s. 432–452.

- model procesów wewnętrznych (*internal process model*), odpowiadający kulturze hierarchicznej, opartej na stabilności i kontroli; wymiary: wewnętrzny – kontrola;
- model systemów otwartych (*open system model*), odpowiadający kulturze nastawionej na rozwój (*developmental culture*), co wiąże się między innymi z pozyskiwaniem zasobów (*acquisition*); wymiary: zewnętrzny – elastyczność;
- model racjonalizacji celów (*rational goal model*), odpowiadający kulturze związanej z ich racjonalizacją (*rational goal culture*), opartej na efektywności i produktywności (*efficiency and productivity*); wymiary: zewnętrzny – kontrola²⁷.

Generalnie pracownicy organizacji o kulturze podkreślającej wartości hierarchiczne i biurokratyczne, o wysokiej wewnętrznej orientacji na procesy (*internal process orientation*), są nastawieni na rozumienie ekonomiczne *corporate sustainability*. Pracownicy o wysokiej świadomości znaczenia praktyk korporacyjnych (*corporate sustainability practices*), w tym integracji wyników związanych ze środowiskiem naturalnym (*environmental indicators*), w ocenie wyników firmy wykazują większe zrozumienie dla ekologicznego postrzegania *sustainability* (*environmental corporate sustainability*). Wiąże się to z orientacją na cele (*rational goal orientation*), a także praktyki w ujęciu długofalowym.

Kultura organizacyjna ma wpływ na możliwości dokonywania zmian w organizacjach. Istotną rolę odgrywają wartości i przekonania poszczególnych osób zaangażowanych w proces zmian oraz ich zbieżność z wartościami i wzorcami kultury organizacyjnej. Wymienione aspekty kulturowe powinny być powiązane z postawą menedżera będącego agentem zmiany.

Typologię kultur można oprzeć na założeniu, że orientacja przedsiębiorstwa ma charakter technologiczny lub społeczny, a dominujące nastawienie wartościujące jest nastawione na wykonywanie pod kontrolą lub na osiągnięcia. Wyróżnia się więc kulturę:

- produktywną (orientacja technologiczna, nastawienie na wykonawstwo), cechującą się oporem wobec zmian,
- nastawioną na jakość, o orientacji technologicznej, ale nakierowanej na osiągnięcia; jest ona nastawiona na akceptację zmian,
- wspierającą, o orientacji społecznej, z nastawieniem na wykonawstwo, reagującą na zmiany,
- twórczą, inicjującą zmiany o orientacji społecznej, z nastawieniem na osiągnięcia; cechują ją **przedsiębiorczość**, innowacyjność i skłonność do podejmowania ryzyka²⁸.

²⁷ Typy kultur odpowiadają propozycjom zawartym w modelu rozwoju organizacji R.E. Quinna i K. Camerona, opisanym w rozdziale I.

²⁸ A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel, N.H. Snyder, *Strategic management: A methodological approach*, Addison-Wesley, Menlo 1990.

Przedsiębiorczość, mając na względzie ochronę środowiska naturalnego, można wiązać z rozwijającymi się poglądami na temat **przedsiębiorczości ekologicznej**, o której będzie jeszcze mowa w monografii.

W literaturze przedmiotu prezentowane są poglądy o możliwościach kierowania zmianami kultur organizacyjnych. Trójfazowy model K. Lewina proponuje trzy etapy zmian kultury: rozmrażanie, zmienianie oraz zamrażanie²⁹. Propozycja R. Kilmanna wskazuje na konieczność ujawnienia istniejących norm, wyznaczenia nowych kierunków, ustalenia nowych norm, określenia luki między kulturą istniejącą i preferowaną oraz zlikwidowania tej luki. Lukę tę można określać w czterech wymiarach:

- realizacji zadań, przez kreślenie stopnia, w jakim kultura organizacyjna sprzyja realizacji celów i zadań firmy;
- stosunków międzyludzkich odnoszących się do stopnia umożliwienia przez kulturę organizacji rozwijania relacji interpersonalnych, klimatu współdziałania i wzajemnego poszanowania;
- zakresu swobody działań jednostki odnoszonych do zbieżności jej celów z wymogami efektywnej pracy w przedsiębiorstwie i możliwości realizacji pracy według własnego sposobu;
- innowacyjności (co jest istotne z punktu widzenia tematyki niniejszej monografii), przez określenie stopnia, w jakim tworzony jest klimat wynikający z kultury, który sprzyja generowaniu nowych pomysłów, odejściu od rutyny i wprowadzaniu zmian³⁰.

Innowacyjność może być związana z aspektami ochrony środowiska naturalnego; przyjmuje wówczas formę **innowacyjności ekologicznej**. Analiza luki może być dokonywana w odniesieniu do uwarunkowań kulturowych realizacji założeń **odpowiedzialności ekologicznej**. M. Davis proponuje, aby zmiany kultury organizacyjnej obejmowały następujące kroki:

- sporządzenie mapy kultury organizacji,
- dokonanie oceny kultury i potrzeby zmian,
- oszacowanie ryzyka kulturowego związanego z naruszeniem istniejących wzorów kulturowych,
- destabilizację (odmrożenie) istniejących wzorów kulturowych (ten etap powoduje wiele napięć),
- tworzenie poparcia dla zmian ze strony elity przedsiębiorstwa,
- selekcję strategii interwencyjnych opartych na nowych wzorcach, przebudowie struktur organizacyjnych czy sposobów wynagradzania,
- obserwację i ocenę przeprowadzonych zmian³¹.

²⁹ K. Lewin, *Field theory in social science*, Harper and Row, New York 1951.

³⁰ R.H. Kilmann, *Managing beyond the quick fix*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984; R.H. Kilmann, T.Y. Covin, *Corporate transformation revitalizing organizations for a competitive world*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1998.

³¹ S.M. Davis, *Managing corporate culture*, Bellinger, Cambridge 1984.

Zmiany kultury organizacyjnej mogą być zdecydowane, często przebiegają w powiązaniu z wymianą pracowników i są połączone na przykład z wprowadzaniem radykalnej metody zarządzania, jaką jest BPR. Powinny także towarzyszyć przemianom restrukturyzacyjnym i tworzeniu orientacji przedsiębiorczej. A. Gliška-Neweś za G. Egan wyróżnia trzy kategorie strategii zmian kultury organizacyjnej:

- zastosowanie współczesnych metod zarządzania (np. TQM), przeprowadzenie reorganizacji lub wykorzystanie systemu zarządzania kadrami przy uwzględnieniu między innymi szkoleń, oparte na realiach prowadzonej działalności i wykorzystujące możliwości wynikające ze zmian w realizowanych strategiach;
- połączenie zmian kultury organizacyjnej z innym projektem lub programem zmiany, na przykład poprzez wprowadzenie nowego sposobu myślenia przez działanie czy wykorzystanie, a nawet sprowokowanie kryzysu;
- frontalny atak na istniejący w organizacji system wartości; może być przeprowadzony przez zatrudnienie osoby z zewnątrz (np. konsultanta), realizację programów promujących nowe wartości (np. przez częste treningi i szkolenia), wykorzystanie symbolicznych zachowań (takich jak rezygnacja z jakiegoś przywileju), uświadomienie pracownikom luki między faktycznymi normami a kulturą preferowaną oraz wymuszenie niezbędnych zachowań przez wykorzystanie posiadanej władzy³².

Kultura organizacyjna może wspierać lub hamować realizację przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Wynika to stąd, że do poszczególnych typów strategii przedsiębiorstwa można przypisać grupę adekwatnych typów kultury organizacyjnej. Oznacza to również, że różne typy kultur organizacyjnych dają się odwzorować w różne rodzaje strategii³³.

2.2. Marketingowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczego

Omawiając problematykę marketingową, zwrócono uwagę na dwa zagadnienia: miejsce wartości ekologicznych w działaniach marketingowych oraz wymagania rynku produktów proekologicznych. Respektowanie wartości ekologicznych, wyznawanych przez coraz liczniejszą grupę klientów, stwarza nowe możliwości proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa przez kreowanie produktów proekologicznych, przeznaczonych dla ekokonsumentów. Równocześnie proekologiczne działania marketingowe zyskują coraz większe znaczenie na rynkach *business to business*. Prezentowane zjawiska powinny skłaniać przedsiębiorstwa do poszukiwania rozwiązań marketingo-

³² A. Gliška-Neweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, 1(95), s. 55–60.

³³ A. Lipka, *Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego*, „Przegląd Organizacji” 2004, 5, s. 26–29.

wych o charakterze **przedsiębiorczym**, uwzględniających **odpowiedzialność ekologiczną**.

2.2.1. Wartości ekologiczne w działaniach marketingowych

Uwarunkowania marketingowe dotyczą w znacznej mierze poszukiwań nowych szans rynkowych, tworzenia nowych produktów i budowania więzi z klientami na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Coraz częściej podnosi się znaczenie tzw. marketingu społecznego, uwzględniającego ważne aspekty społeczne i ekologiczne.

Uwarunkowania marketingowe odnoszą się do działań przedsiębiorstw związanych z ich internacjonalizacją. Internacjonalizacja umożliwia bowiem wejście przedsiębiorstw na rynki trzecie. Dotyczące jej działania wymagają zachowań przedsiębiorczych o charakterze międzynarodowym. Umiedzynarodowienie przedsiębiorstw może mieć charakter eksportowy lub nieeksportowy. Warto podkreślić, że stymulatory eksportu mogą mieć również charakter przedsiębiorczy. Są to takie stymulatory, jak : oczekiwany zysk, odkrycie szans za granicą, chęć zdobycia doświadczenia, ekonomia skali, przewaga konkurencyjna, a także ambicje³⁴.

Wejście na nowe rynki i utrzymanie swojej pozycji na rynkach dotychczasowych wymagają działań przedsiębiorczych związanych z kształtowaniem relacji z klientami. Historycznie rzecz ujmując, nastąpiło przejście od marketingu transakcji do marketingu relacji. Oznacza to, że przechodzi się od pojedynczej transakcji do transakcji wielokrotnych, próbując rozpoznać obecne i przyszłe potrzeby klienta. Marketing partnerski, oparty na trwałej współpracy między nabywcą a sprzedającym, pozwala na tworzenie wartości wspólnie z klientem. Koncentruje się jednocześnie na klientach najcenniejszych.

Marketing relacji (partnerski) pojawił się najpierw w kontaktach między przedsiębiorstwami (rynek *business to business*), a następnie na rynku usług. W przypadku przedsiębiorstw szczególna rola przypada działom funkcjonalnym współdziałających przedsiębiorstw, między innymi działom badań i rozwoju przy tworzeniu produktów, także proekologicznych. Marketing partnerski może dotyczyć również klienta indywidualnego. W tym przypadku tradycyjne elementy marketingu-mix, czyli produkt, cena, promocja, dystrybucja, są zastępowane jedenastoma elementami marketingu relacji, takimi jak: klient, kategorie produktów, zasoby i zdolności, koszt oraz opłacalność i wartość, kontrola procesów od kontraktu do rozliczenia, współpraca i integracja, indywidualizacja, komunikacja interaktywna i plasowanie, ocena dostawcy przez klienta, dbałość o klienta oraz łańcuch partnerstwa³⁵.

³⁴ R. Morawczyński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wyd. UEK, Kraków 2008.

³⁵ I.H. Gordon, *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001. Według I.H. Gordona w skład łańcucha partnerstwa wchodzi: inwestorzy i właściciele, rady nadzorcze, kierownictwo przedsiębiorstwa, pracownicy, związki zawodowe, instytucje finansowe,

Warto zwrócić uwagę, że realizacja założeń marketingu partnerskiego wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu wartości, który może zawierać również **wartości ekologiczne**. W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy wielu modeli marketingu partnerskiego³⁶. W niektórych spośród nich podkreśla się występowanie „zielonych” relacji rynkowych (model E. Gummessaona). Popularny jest model sześciu rynków, zakładający, że organizacja powinna określić odrębne strategie marketingowe dla następujących rynków: klienta, pośredników (lub dystrybutorów), dostawców, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji oraz rynku wewnętrznego³⁷. Dla każdego z nich mogą być brane pod uwagę aspekty ekologiczne.

Podstawę tworzenia więzi z poszczególnymi klientami stanowi koncepcja CRM. Mając na celu długookresowy wzrost sprzedaży, opiera się ona na identyfikowaniu klientów, przyciąganiu ich, utrzymywaniu z nimi stałych więzi i ocenie opłacalności tych kontaktów. Posługuje się narzędziami informatycznymi. CRM nabiera szczególnego znaczenia na rynku *business to business*. Wymaga ona między innymi działań związanych z badaniami preferencji klienta, jego zadowolenia po dokonanych transakcjach oraz zachęceniem go do dokonywania dalszych zakupów, stanowi więc szerokie pole do działań przedsiębiorczych. Warunkiem realizacji CRM jest stworzenie płaszczyzny komunikacji między partnerami (organizacjami i ich klientami)³⁸.

Tworzenie marketingu relacji prowadzi w praktyce do formowania powiązań o charakterze partnerskim (sieciowym). Przeglądu ewolucji stanowisk w tym zakresie, głównie na rynku *business to business*, dokonała D. Surówka-Marszałek, wskazując na następujące zjawiska i poglądy:

- zjawisko przejścia od wymian transakcyjnych, zachodzących w przypadku występowania wielu dostawców, do wymian relacyjnych; koszty wymiany transakcyjnej są niskie, a kupujący i sprzedający mogą być motywowani nawet przez sprzeczne z sobą cele; wymiany relacyjne wymagały wprowadzić większych inwestycji, ale oportunizm był ograniczany przez wzajemne zaufanie, a cele stron były spójne;
- poglądy, zgodnie z którymi akty wymiany tworzą sieć opartą na stabilnych, długoterminowych i interaktywnych relacjach; osiąganie pozytyw-

dostawcy wiedzy, dostawcy sprzętu, dostawcy surowców i towarów konsumpcyjnych, firmy komputerowe, pośrednicy, klienci, media oraz instytucje polityczne, administracja państwowa.

³⁶ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

³⁷ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.

³⁸ Działania CRM wykorzystują profesjonalne oprogramowanie, co pozwala na zarządzanie kontaktami z klientami, zarządzanie czasem, realizację korespondencji, obsługę posprzedażną, obsługę zgłoszeń handlowych; możliwa jest integracja z systemami ERP w zakresie księgowości, produkcji czy dystrybucji. CRM w kontakcie z klientami wykorzystuje interaktywne strony internetowe oraz możliwości telefonicznego wsparcia klienta (tzw. *call center*).

nych wyników wpływa na podniesienie zaufania, zaangażowanie i kształtowanie norm przyszłych relacji;

- nastawienie na zaspokojenie potrzeb klienta w perspektywie długoterminowej wraz z integracją partnerów rynkowych; orientacja taka bardziej sprzyja budowie przewagi konkurencyjnej niż koncentrowanie się na konkurentach;
- założenie, że na architekturę relacji w szczególności mają wpływ klienci, dostawcy, partnerzy aliansu i jednostki organizacyjne biznesu, tworząc organizację partnersko skoncentrowaną³⁹.

Kolejnym polem działań **przedsiębiorczych** są wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa. Reputacja i wizerunek różnią się między sobą: wizerunek tworzony jest w krótszym okresie, a reputacja – w dłuższej perspektywie czasowej. Na reputację wpływają dotychczasowe działania przedsiębiorstwa – może ono być na ich podstawie postrzegane na przykład jako **odpowiedzialne ekologicznie** i godne zaufania. Rozwijanie reputacji prowadzi do wzrostu wiarygodności przedsiębiorstwa⁴⁰. Na reputację przedsiębiorstw mogą wpływać trzy grupy czynników:

- pierwotne, w tym: produkty i usługi, zachowania (także etyczne) na rynku, zachowania w stosunku do pracowników, akcjonariuszy oraz zachowania pozarynkowe, do których zalicza się przestrzeganie deklarowanych wartości, inwestycje lokalne, dbałość o relacje z instytucjami (rządowymi i państwowymi) oraz reputację naczelnego kierownictwa, a także dbałość o **środowisko naturalne**;
- wtórne, które obejmują formalną komunikację z rynkiem oraz system identyfikacji wizualnej;
- przekaz, który jest dokonywany przez media, konkurentów, a także przekaz ustny⁴¹.

Postrzeganie wizerunku jako podobizny czy obrazu ma charakter subiektywny, co oznacza, że może on być kształtowany⁴². Jako synonimu określenia „wizerunek” używa się pojęcia *image*. *Image* to odbicie tożsamości przedsiębiorstwa w świadomości adresatów i odbiorców przekazu⁴³.

³⁹ D. Surówka-Marszałek, *Rola wzajemnego zaufania w kształtowaniu zasobów sieciowych*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, „Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego”, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 11–24.

⁴⁰ Przegląd modeli tworzenia wizerunku organizacji zawarto w publikacji: W. Sitko, A. Zarębska, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 1(127), s. 69–83.

⁴¹ A. Zarębska, *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 2(128), s. 79–95.

⁴² W. Budzyński, *Wizerunek firm – kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.

⁴³ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.

Tożsamość (*identity*) jest traktowana jako autowizerunek⁴⁴. Odpowiada ona na pytanie, kim jesteśmy⁴⁵. Stanowi własny, kompleksowy obraz, który w ramach procesu komunikacji przedsiębiorstwo chce przekazać na rynek. Kształtowanie tożsamości ma swoje odniesienie strategiczne. Jak uważa M. Moszkowicz, tożsamość przedsiębiorstwa podlega planowaniu strategicznemu i jest operatywnie realizowanym samookreśleniem oraz sposobem zachowania na zewnątrz i do wewnątrz przedsiębiorstwa, dokonywanym na bazie przyjętej filozofii, wytyczonych celów i zdefiniowanego wizerunku. Zakłada się przy tym jednolite przedstawianie wszystkich charakterystyk przyjętego zachowania na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa⁴⁶.

A. Zarębska i M. Sobka zwracają uwagę, że spore trudności występują w budowie tożsamości przedsiębiorstw wirtualnych, które tworzą uczestnicy występujący w układach sieciowych, bez tworzenia struktur hierarchicznych⁴⁷. Oznacza to, że realizacja działań przedsiębiorczych w tworzeniu nowych form powiązań może napotykać przeszkody w tworzeniu autowizerunku. Przedsiębiorstwo wirtualne często nie posiada majątku trwałego ani siedziby, a kanałem komunikacji z rynkiem są powiązania informatyczne. Najczęściej przedsiębiorstwa takie działają w określonych przedziałach czasowych. Narzędziem komunikacji z docelowymi grupami odbiorców i narzędziem budowy wizerunku staje się Internet. Zarządzanie tożsamością organizacyjną przedsiębiorstw wirtualnych sprowadza się zaś często do zarządzania marką. Wspomniani autorzy wskazują, że w bardziej tradycyjnych formach organizacyjnych, w których jest czas na formowanie tożsamości organizacyjnej, budowanie tej tożsamości odbywa się na kilku poziomach⁴⁸.

⁴⁴ Część autorów pojęcie *identity* odnosi do identyfikacji wizualnej, traktując je jako węższe od pojęcia tożsamości.

⁴⁵ A. Zarębska, *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, 4, s. 19–22.

⁴⁶ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000. M. Moszkowicz odnosi się do pojęcia tożsamości-mix. W jej skład wchodzi: manifestowane samorozumienie określane jako osobowość (w jej skład wchodzi rozumienie stanu przedsiębiorstwa, jego celów, zamierzeń, funkcji makroekonomicznej i roli społecznej), zachowanie przedsiębiorstwa (które podlega kształtowaniu przez produkty/usługi), stosunki cenowe, sprzedażowe, finansowe, komunikacyjne i społeczne, a także *corporate design*, czyli sposób prezentacji (obejmuje znak firmowy, zaprojektowane dokumenty przedsiębiorstwa, architekturę itd.), oraz narzędzia elastycznego kształtowania tożsamości-mix zarówno w długim, jak i krótszym czasie, czyli komunikacja przedsiębiorstwa (*corporate communication*).

⁴⁷ A. Zarębska, M. Sobka, *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, 5, s. 24–27.

⁴⁸ A. Zarębska i M. Sobka wymieniają następujące poziomy: środowisko (obejmujące pozycję konkurencyjną, dojrzałość produktów, atrakcyjność sektora oraz relacje z otoczeniem), zachowania (odnoszące się do strategii działania, artefaktów oraz komunikowania tożsamości poprzez PR, sponsoring czy reklamę), umiejętności (kojarzone z kompetencjami organizacyjnymi), przekonania (związane z systemem motywacji

Podstawą tworzenia tożsamości i wizerunku jest misja przedsiębiorstwa oparta na zbiorze wewnętrznie spójnych, podstawowych zasad przyjętych przez przedsiębiorstwo⁴⁹. Z punktu widzenia tematyki monografii wskazane jest, aby w misji przedsiębiorstw odpowiedzialnych ekologicznie zostały podkreślone **wartości ekologiczne**.

W ramach „zielonego marketingu” wskazuje się na pozytywny związek między zielonym kapitałem marki (*green brand equity*) i jego trzema nośnikami (*drivers*): zielonym wizerunkiem związanym z marką (*green brand image*), zieloną satysfakcją (*green satisfaction*) i zielonym zaufaniem (*green trust*)⁵⁰.

Szerokim polem do realizacji działań przedsiębiorczych może być komunikacja z rynkiem. Wśród instrumentów komunikacji marketingowej szczególna rola przypada PR, czyli działaniom mającym na celu realizację wzajemnego porozumienia między przedsiębiorstwem a społeczeństwem⁵¹. Społeczeństwo należy traktować bardzo szeroko, a z punktu widzenia tematyki niniejszej monografii szczególna rola przypada uczestnikom rynku, organizacjom publicznym i społecznym oraz społecznościom, także lokalnym. Działania PR w **obszarze ekologicznym** mogą informować między innymi o podjętych działaniach dotyczących procesów i produktów, w tym o radykalnych krokach ku poprawie stanu środowiska naturalnego. Powinny również obejmować analizy nastawienia opinii publicznej do działań przedsiębiorstw. Jednak działania o charakterze PR mogą być już niewystarczające dla przedsiębiorstw odpowiedzialnych ekologicznie. W tym przypadku opinia publiczna powinna być informowana o podejmowanych działaniach między innymi na podstawie **sprawozdawczości ekologicznej** (raportów). Tego typu sprawozdawczość służy legitymizacji przedsiębiorstwa (*licence to operate*)⁵².

pracowniczej), wartości odnoszące się do kultury organizacyjnej (założenia, normy, wartości, tematy tabu) oraz (na najwyższym poziomie) tożsamość doskonałą jako efekt realizacji strategii zarządzania tożsamością.

⁴⁹ Proces kształtowania wizerunku obejmuje: *corporate identity* (CI), czyli tożsamość organizacyjną (to całościowa identyfikacja firmy oparta na zespole atrybutów i wartości umożliwiających prezentowanie siebie w szczególnie wyrazisty sposób), *corporate design* (CD), czyli kształtowanie zewnętrznego obrazu przedsiębiorstwa, politykę marki przedsiębiorstwa i jej produktów oraz projektowanie i wdrażanie systemów identyfikacji wizualnej. Patrz: *Komunikacja marketingowa*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.

⁵⁰ Yu-Shan Chen, *The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 2, s. 307–319.

⁵¹ K. Białecki, *Instrumenty marketingu*, Branta, Bydgoszcz 2006.

⁵² I. Vormedal, A. Ruud, *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 4, s. 207–222.

2.2.2. Wymagania rynku produktów ekologicznych

Wyraźnie dostrzeganym zjawiskiem jest rozwój rynków ekologicznych. Szacuje się, że ekologiczne produkty, usługi i technologie tworzą w USA rynek o wartości 475 miliardów dolarów amerykańskich. Zakładało się, że do 2010 roku rynek ten osiągnie wartość 640 miliardów⁵³. W literaturze przedmiotu wymienia się osiem grup ekoproduktów, charakteryzując je na podstawie takich cech, jak:

- możliwość recyklingu,
- związek ze zdrowiem i bezpieczeństwem,
- powiązanie z oszczędnością energii i surowców naturalnych,
- możliwość redukcji odpadów (np. ponowne ich użycie),
- biodegradowalność,
- związek z możliwą redukcją emisji dwutlenku węgla,
- możliwość wydłużenia ich życia⁵⁴.

Dokonując ocen szans rynkowych przedsiębiorstw, trzeba mieć na uwadze fakt wzrostu świadomości ekologicznej klientów. Na podstawie badań klientów niemieckich sformułowano pogląd, że w miejsce dotychczas rozpatrywanego pojęcia jakości użytkowej produktu (*user quality*) szybko rośnie znaczenie jakości ekologicznej (*ecological quality*). Obserwuje się również wzrost znaczenia informacji ekologicznej o produktach. Powinna ona uwzględniać aspekty ochrony środowiska naturalnego oraz aspekty humanoekologiczne i socjoekologiczne⁵⁵.

Ponieważ świadomość ekologiczna klientów nie jest jednolita, tworzone są modele produktów dla dwóch grup klientów:

- klientów „zielonych” (*green*) skłonnych zapłacić więcej za produkt ekologiczny, który uwzględnia koszty proekologicznych technologii;
- klientów określanych jako *brown*, którzy nie są skłonni do takich decyzji i zwracają uwagę jedynie na cechy fizyczne produktu⁵⁶.

Ocenia się, że w USA pod koniec ubiegłego wieku ponad 20% klientów o najwyższych dochodach było gotowych płacić wyższą cenę za produkty ekologiczne. Dalsze 50%, o różnych dochodach, popierało działania proekologiczne⁵⁷. Badania wskazują, że aż 82% osób w USA może zapłacić 5%

⁵³ Greening your business, „International Trade Forum” 2004, 3, s. 14–16.

⁵⁴ H. Osada, *New product planning for environment*, Quality Congress, ASQ's..., „Annual Quality Congress Proceedings” 2003, Vol. 57, s. 257–263.

⁵⁵ H. Inkamp, *The interest of consumer in ecological product information is growing – evidence from two German surveys*, „Journal of Consumer Policy” 2000, Vol. 23, 2, s. 193–203.

⁵⁶ R. Rodriguez-Ibeas, *Environmental product differentiation and environmental awareness*, „Environmental & Resource Economics” 2007, Vol. 36, 2, s. 237–254.

⁵⁷ A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN Warszawa 1997, s. 57.

więcej za produkty ekologiczne⁵⁸. Z kolei większość klientów angielskich dokonuje już zakupów produktów ekologicznych⁵⁹. We Francji w 1996 roku 54% gospodarstw domowych było skłonnych płacić więcej za produkty ekologiczne⁶⁰. Doświadczenia japońskie wskazują, że aż 78% mieszkańców Tokio dostrzega działania związane z ochroną środowiska naturalnego. Równocześnie są oni skłonni zapłacić za produkty ekologiczne około 10–20% więcej niż za produkty nieekologiczne⁶¹. Badania wykonane w Polsce wskazują na następujące zjawiska:

- zainteresowanie zakupem produktów proekologicznych rośnie z wykształceniem i obniża się z wiekiem⁶²;
- 35% badanych studentów deklaruje chęć zakupu produktów i usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwa, które dbają o środowisko naturalne, ale tylko 4% jest gotowe zapłacić wyższą cenę za produkty ekologiczne⁶³;
- 44% respondentów rozpoznaje oznakowania ekologiczne na opakowaniach na rynku dóbr konsumpcyjnych⁶⁴.

Nawiązując do miejsca produktu w działaniach promocyjnych, wiele uwagi poświęca się tzw. zielonej reklamie. Wskazuje ona na związek między produktem a środowiskiem naturalnym. Promuje „zielony” styl życia, prezentuje również wizerunek korporacji odpowiedzialnej ekologicznie⁶⁵. Zaufanie do reklamy można budować, zdaniem Federalnej Komisji Handlu (Federal Trade Commission), przez identyfikując typów życzeń klienta. Mogą one dotyczyć degradowalności produktu, jego zdolności do kompostowania i recyklingu, wykorzystania w nim materiałów z recyklingu, obniżenia masy i ilości składników szkodliwych, możliwości ponownego wykorzystania czy obniżenia wpływu na tworzenie dziury ozonowej. Nawiązując do oczekiwań klientów, prezentuje się sposoby pozycjonowania i reklamowania produktów ekologicznych. Podkreśla się znaczenie trzech komponentów reklamy tych produktów, takich jak: szczegółowość wymagań proekologicznych,

⁵⁸ S. Scatasca, *op. cit.*

⁵⁹ S. Bhate, K. Lawler, *Environmentally friendly products factors that influence their adoption*, „Technovation” 1997, Vol. 17, 8, s. 457–466.

⁶⁰ R. Rodriguez-Ibeas, *op. cit.*, s. 237–254.

⁶¹ H. Osada, *op. cit.*, s. 257–263.

⁶² A. Wiśniewski, *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich*, KIJ, Warszawa 1995, s. 39.

⁶³ E. Grzegorzewska-Ramocka, *Świadomość ekologiczna młodych konsumentów*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, 4, s. 47.

⁶⁴ S. Doroszewicz, A. Zwierchowska, *Postrzeganie informacji ekologicznej na rynku dóbr konsumpcyjnych*, Mat. Konf. Ekologia wyrobów (red. nauk. W. Adamczyk), Wyd. AE, Kraków, 17–18.05.2000.

⁶⁵ L.C. Mc Gowan, *Utilization and value – expressive claim in environmental advertising: A content analysis*, Wayne State University, Detroit, Michigan, 2000 (praca doktorska).

poziom oczekiwań ekologicznych oraz prezentacja oczekiwań ekologicznych w stosunku do innych produktów⁶⁶.

Współcześnie przedsiębiorstwa budują swoją wiarygodność, wiążąc wytwarzanie produktów z zachowaniami etycznymi. Zwraca się uwagę na związek produktu z globalnym ociepleniem oraz na to, czy marka kojarzy się z poglądami prezentowanymi przez organizacje non profit w zakresie ochrony środowiska naturalnego⁶⁷.

3. Przedsiębiorczość ekologiczna jako przejaw odpowiedzialnych zachowań firmy

Przedsiębiorczość jest w literaturze przedmiotu opisywana z różnych punktów widzenia, mianowicie jako:

1. Postawa życiowa, określana jako zestaw cech objawiających się wiarą w siebie, posiadaniem wewnętrznej motywacji, samodzielności czy kreatywności, a także umiejętności wyznaczania sobie celów i priorytetów. Kreatywność polega na kojarzeniu i wykorzystaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli⁶⁸. Przejawem przedsiębiorczości jest sposób działania, który cechują elastyczność czy wykorzystywanie okazji. Przedsiębiorczość jest kojarzona z podejmowaniem ryzyka, a także z innowacyjnością, dynamicznością czy zmianą. Może się przejawiać jako umiejętność dostrzegania pojawiających się szans. Jest zaprzeczeniem powtarzalności, działań normatywnych czy naśladownictwa.
2. W odniesieniu do działalności gospodarczej przedsiębiorczość (określana jako przedsiębiorczość ekonomiczna, biznesowa) jest rozumiana jako organizowanie zasobów ekonomicznych w zyskowe przedsięwzięcia. Często działaniom tym towarzyszą nierutynowe decyzje, same zaś przedsięwzięcia obarczone są ryzykiem i mają charakter innowacyjny. Przedsiębiorczość indywidualna w znacznej części dotyczy właśnie tworzenia nowych przedsiębiorstw. Niezależnie od tego, czy podmioty działają indywidualnie, czy zespołowo, w ramach istniejących organizacji lub poza nimi i podejmują określony rodzaj przedsięwzięcia, nazywa się je przedsiębiorcami. Cechą konstytutywną przedsiębiorcy jest to, że inicjuje on określone przedsięwzięcie, uczestniczy w jego realizacji oraz partycy-

⁶⁶ J.J. Davies, *Strategies for environmental advertising*, „The Journal of Consumer Marketing” 1993, Vol. 10, 2, s. 19–37.

⁶⁷ E. Alcañiz, R. Cáceres, R. Pérez, *Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 2, s. 169–186.

⁶⁸ M. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

puje w osiągniętych efektach⁶⁹. Warto jednak podkreślić, że prowadzenie działalności gospodarczej w rozumieniu prawa nie oznacza dokładnie przedsiębiorczości w rozumieniu ekonomicznym. W ujęciu prawa przedsiębiorca to osoba (także prawna), która podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą we własnym imieniu. Nie akcentuje się zaś wyraźnie aspektu innowacyjności przedsiębiorcy i wykorzystywania szans⁷⁰. Jednak jest niezwykle pożądane, aby przedsiębiorca posiadał cechy orientacji przedsiębiorczej, a więc odznaczał się umiejętnością wyprzedzania sytuacji problemowych, a także przewidywania występujących potrzeb i koniecznych lub pożądanych zmian. Powinien się również cechować agresywnością wobec poczynań konkurencji, co może się przejawiać w tworzeniu odpowiedniej oferty produktowej czy budowie odpowiedniego wizerunku lub form współdziałania z innymi podmiotami rynkowymi. Powinien również być innowatorem, czyli wprowadzać nie tylko nowe produkty, ale także nowe sposoby wytwarzania i realizować nowe formy organizacji biznesu. Rośnie rola tzw. przedsiębiorczości intelektualnej, której twórcami są intelektualiści czy uczeni, komercjalizujący wysiłki własnego intelektu.

3. W odniesieniu do działalności o charakterze niekomercyjnym zwraca się uwagę na przedsiębiorczość społeczną i administracyjną. O ile forma przedsiębiorczości związana z działalnością gospodarczą jest nastawiona na uzyskiwanie korzyści ekonomicznych, o tyle na korzyści niematerialne są ukierunkowane formy przedsiębiorczości pozaekonomicznej (pozagospodarczej). Są one realizowane przez organizacje sektora publicznego (dotyczy to organów państwa, samorządu terytorialnego i tworzonych przez nie organizacji) lub społecznego, obywatelskiego (organizacje trzeciego sektora)⁷¹. Przedsiębiorczość sektora publicznego może się przejawiać w tworzeniu nowych organizacji, obniżce kosztów działalności, realizacji nowych rozwiązań i form działalności (np. nowe procedury wsparte innowacjami technologicznymi) w celu lepszego zaspokajania potrzeb obywateli lub też polega na wprowadzaniu innowacji albo odnowie organizacji. Na poziomie regionalnym i lokalnym przedsiębiorczość wiąże się z zamierzeniami rozwoju regionalnego i lokalnego, budową konkurencyjności regionów oraz tworzeniem lokalnego środowiska przedsiębiorczości. Uniwersalne przesłanki wspomagające rozwój przedsiębiorczości wewnątrz organizacji publicznych są takie same jak w przypadku przedsiębiorstw. Odnoszą się one bowiem do zmian w otoczeniu, nacisku konkurencji i innowacji, są związane z ciągłym doskona-

⁶⁹ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002, s. 127.

⁷⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007.

⁷¹ T. Kraśnicka, *op. cit.*

leniem strategii zarządzania w celu uniknięcia stagnacji lub upadku oraz wiąże się z brakiem doskonałości metod rozwiązywania problemów strategicznych⁷². Przedsiębiorczość społeczna (sektora społecznego) może polegać na tworzeniu nowych projektów, zaspokajających potrzeby społeczne, a także na zakładaniu i odnowie organizacji trzeciego sektora czy na wprowadzaniu innowacji. Realizacja przedsiębiorczości społecznej może się wiązać z wykreowaniem określonych potrzeb i dostosowaniem się do wymogów nie tylko odbiorców (beneficjentów), ale także donatorów. Realizacja przedsiębiorczości pozaekonomicznej może mieć wpływ na kształtowanie i realizację zamierzeń przedsiębiorstw.

Ze względu na sytuacyjny charakter przedsiębiorczości jej źródła mogą tkwić w obserwacji rzeczywistości, poznawaniu czy technologii. Istotną rolę mogą odgrywać tradycja, presja otoczenia, konieczność życiowa lub ekonomiczna. Przedsiębiorczości może sprzyjać zwykły przypadek. Źródłem inspiracji mogą być posiadany kapitał intelektualny i wiedza.

Warto zwrócić uwagę, że aspekty **ekologiczne** dotyczące działań przedsiębiorczych odnoszą się zarówno do działalności komercyjnej, jak i niekomercyjnej.

Historycznie rzecz ujmując, **rozwój poglądów dotyczących przedsiębiorczości** przebiegał w kilku etapach. Poniżej omówiono ważniejsze z nich⁷³:

1. W 1912 roku J. Schumpeter zaproponował pięć kombinacji czynników produkcji, realizowanych przez przedsiębiorców, które stanowiły innowacje: wytworzenie nowego produktu (towaru) lub wprowadzenie produktu o nowych właściwościach, nowa metoda produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji. Schumpeter był twórcą takich pojęć, jak: inwencja jako fakt naukowo-techniczny, innowacja jako przejaw wykorzystania inwencji i imitacja jako upowszechnianie się innowacji (triada Schumpetera). Innowacje mają charakter zmian nieciągłych, burzą istniejącą równowagę, są przejawem twórczej destrukcji, stąd ich wyjątkowość. Współcześnie P. Drucker traktuje innowację jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości. Równocześnie przedsiębiorczość stanowi podstawę i źródło innowacji⁷⁴.
2. W pracach I. Kirzera pojawia się traktowanie przedsiębiorczości jako postrzegania i wykorzystywania szans przedsiębiorczych, co przejawia się wprowadzaniem nowych produktów, usług, surowców czy metod organizacyjnych.

⁷² M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, s. 136.

⁷³ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.

⁷⁴ P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

3. Tworzy się modele przedsiębiorczości, w tym zintegrowany model M. Morrisa, P. Lewis i D. Sextona oparty na istnieniu procesu przedsiębiorczego⁷⁵.

Można wyróżnić przedsiębiorców indywidualnych, którzy sami podejmują decyzje, i wewnętrznych, którzy w ramach większej organizacji działają w warunkach rozproszenia decyzji. Warto zwrócić uwagę, że występujące w literaturze przedmiotu pojęcie zrównoważonych przedsiębiorców (*sustainable entrepreneurs*) głównie indywidualnych, kojarzone jest z działaniami przedsiębiorczymi (*sustainability entrepreneurship*) dla całościowego **równoważenia elementów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych**⁷⁶. Stanowi to przejaw odpowiedzialnych działań przedsiębiorczych. Przedsiębiorcze kreowanie wartości (*entrepreneurial value creation*) w organizacji może się odnosić również do działań dotyczących aspektów zarówno ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych.

Stosowane w literaturze przedmiotu pojęcie **przedsiębiorczości ekologicznej** (*environmental entrepreneurship*)⁷⁷ odnosi się do aktywności przedsiębiorczej przynoszącej korzyści środowisku naturalnemu⁷⁸. W tym ujęciu, o charakterze marketingowym, podkreśla się, że realizacja działań przedsiębiorczych organizacji komercyjnych powinna uwzględniać oddziaływania regulacyjne państwa (*compliance-based environmentalism*), proekologiczne oddziaływanie rynku (*market-driven environmentalism*) oraz bazowanie na ekologicznych wartościach, wyznawanych przez konsumentów (*value-driven environmentalism*). Zwraca się uwagę, że „zielona przedsiębiorczość” (*green entrepreneurship*) może być wykorzystywana w licznych niszach rynkowych, które w sposób przedsiębiorczy (*entreprising*) osoby indywidualne i firmy mogą z sukcesem zidentyfikować. Identyfikacja może się opierać między innymi na tworzeniu nowych produktów i usług, a także nowych metod mar-

⁷⁵ Model ten zawiera: kluczowe czynniki przedsiębiorczości na wejściu (szanse w otoczeniu, istnienie osób przedsiębiorczych, uwarunkowania organizacyjne, zasoby, a także unikatową koncepcję firmy); na wyjściu zaś: działanie przedsiębiorstwa, tworzenie wartości, nowe produkty i usługi, osiągnięte efekty finansowe, aktywa, jak również ewentualne niepowodzenie. W centrum modelu pomiędzy wejściem i wyjściem znajduje się proces przedsiębiorczy, będący realizacją kolejnych kroków osiągania wyznaczonego celu, obejmujący identyfikację szans, opracowanie i doprecyzowanie koncepcji, pozyskiwanie zasobów oraz implementację.

⁷⁶ F. Tilley, B. Parish, *From poles to wholes: Facilitating an integrated approach to sustainable entrepreneurship*, „World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development” 2006, Vol. 2, 4, s. 281–294.

⁷⁷ Pojęcie *environment* może oznaczać zarówno środowisko biznesowe, jak i środowisko naturalne – ocena znaczenia zależy od kontekstu, w jakim to pojęcie zostało przywołane.

⁷⁸ E.U. Hendrickson, D.B. Tuttle, *Dynamic management of the environmental enterprise: A qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, 4, s. 363.

ketingowych⁷⁹. Prezentowane są poglądy, że ekoprzsiębiorca (*eco-entrepreneur*) najpierw rozważa wpływ na środowisko naturalne, a dopiero potem rozpatruje opłacalność podejmowanych przedsięwzięć⁸⁰. Przedsiębiorczość ekologiczna stwarza szanse na tworzenie wyróżniających się ścieżek rozwoju przedsiębiorstw⁸¹. Stanowi przejaw odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstwa, uwzględniających aspekty ekologiczne.

4. Przedsiębiorczość a współczesne poglądy na zarządzanie organizacjami – aspekty odpowiedzialności ekologicznej

Orientacja przedsiębiorcza i realizowane w jej ramach działania przedsiębiorcze powinny się przejawiać taką postawą, która pozwoli na wykorzystanie szans. Identyfikując te szanse i je wykorzystując, można uwzględnić możliwości tkwiące we współczesnych koncepcjach zarządzania. Omawiając nowe kierunki w naukach o zarządzaniu, W. Grudzewski i I. Hejduk wskazują na znaczenie między innymi:

- zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
- nowoczesnych systemów organizacji odchodzących od systemów biurokratycznych, a więc organizacji inteligentnych (samouczących się), organicznych, wirtualnych, zwinnych, a także zmniejszania organizacji (*downsizing*);
- rozwoju kultury zarządzania i wprowadzania systemów wartości, a także zarządzania międzykulturowego;
- zarządzania zmianą, ryzykiem i zaufaniem;
- zarządzania społeczną tożsamością w przedsiębiorstwie, kapitałem społecznym i odpowiedzialnością społeczną;
- rozwoju kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie;
- zarządzania innowacjami oraz transferem technologii;
- opracowania nowoczesnych metod pomiaru i analizy działalności przedsiębiorstwa, w tym dotyczących wartości firmy i kapitału intelektualnego;
- wykorzystania nowych technologii informatycznych;
- realizacji nowoczesnych metod projektowania w systemach zarządzania, w tym TQM, BPR, MRP, ERP, CIM⁸².

⁷⁹ M. Schaper, *The essence of ecopreneurship*, „Greener Management International” 2002, Vol. 38, Summer, s. 26–38.

⁸⁰ M.J. Kotchen, *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth*, Vol. 20: *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, ed. G.D. Libecap, Emerald Group Publishing, 2009.

⁸¹ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2, s. 34–37.

⁸² W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów...*, s. 11–28.

Problematyka nowych technologii informatycznych i obiegu informacji wykracza poza ramy niniejszej monografii. Niemniej jednak warto podkreślić, że wykorzystanie współczesnych technologii informatycznych może wpływać na realizowane modele biznesu. W spółkach sektora informatycznego, głównie z wykorzystaniem Internetu, następuje kształtowanie wszystkich elementów składowych tych modeli. W przypadku korporacji zmiany mogą ulegać między innymi: łańcuch tworzenia wartości, kluczowe kompetencje, przewaga konkurencyjna i realizowane strategie bazowe⁸³. Informatyczne wsparcie **przedsiębiorczości korporacyjnej** zapewniają systemy klasy EPM (*enterprise performance management*), które umożliwiają między innymi proces transformacji organizacyjnej. EPM może służyć na przykład do tworzenia koncepcji i modeli biznesu⁸⁴. Te ostatnie mogą mieć również nastawienie proekologiczne, co oznacza, że przepływ informacji będzie także dotyczyć problematyki związanej z realizacją założeń **odpowiedzialności ekologicznej**. Właściwy obieg informacji może być istotny przy zdobywaniu i wykorzystywaniu **wiedzy ekologicznej**. (Szerzej do tematu proekologicznych modeli biznesu odniesiono się w rozdziale IV). Współczesne technologie informatyczne odgrywają znaczącą rolę w systemach MRP, ERP i CIM.

Wśród metod z grupy MRP (*material requirements planning*) najstarsza jest MRPI, która obejmowała planowanie i sterowanie zasobami materialnymi. Łączy ona zaplanowany harmonogram produkcji z zestawieniami materiałów potrzebnych do produkcji wyrobu, analizuje zapasy produkcyjne, określa konieczność i czas zamówień surowców i części do produkcji. Metodę MRPI, poszerzoną o planowanie zapotrzebowania na inne czynniki produkcji, takie jak ludzie, maszyny, energia, informacje czy kapitał oraz o sterowanie nimi, określono jako MRPII (*manufacturing resources planning*). MRPII pozwala na połączenie zapotrzebowania materiałowego z zapotrzebowaniem na moce wytwórcze, uwzględniając informacje o postępach produkcji, czynnik czasu oraz wielkość sprzedaży⁸⁵. Rozwinięciem MRPII jest metoda (system) planowania zasobów przedsiębiorstwa MRPIII, określana także jako ERP (*enterprise resource planning*)⁸⁶. Wzbogacenie standardu ERP

⁸³ A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁸⁴ K.M. Kraj, *Enterprise Performance Management – nowe wsparcie dla przedsiębiorczości korporacyjnej w warunkach globalizacji*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii...*, s. 11–26.

⁸⁵ A. Chodźński, *Projekcyjne zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*, Innowacje–WSMiZ, Bielsko-Biała 2000.

⁸⁶ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004. ERP obejmuje całość procesów zarówno produkcji, jak i dystrybucji, integruje zasoby i procesy w organizacji, w powiązaniu z jej otoczeniem. Możliwe jest symulowanie określonych posunięć oraz ich skutków, co umożliwia porównanie różnych wariantów decyzyjnych. Wdrożenie systemu ERP wymaga informatyzacji przedsiębiorstwa, która ma zapewnić korzystanie z centralnej bazy danych. System ERP ma tematyczną budowę modułową, co umożliwia oddzielne korzystanie z poszczególnych aplikacji, połączonych z centralną bazą danych.

o zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management* – SCM), wspomaganie kontaktów z klientami (*customer relationship management* – CRM) oraz rozwiązania związane z e-biznesem prowadzi do systemu ERPII (*extended enterprise resource planning*)⁸⁷. Funkcje zawarte w standardzie ERPII wzajemnie się uzupełniają⁸⁸. Procesom rozwojowym najbardziej sprzyjają systemy klasy *Business Intelligence*, wsparte hurtowniami danych. Z kolei CIM (*computer integrated manufacturing*) stanowi zintegrowany system wytwarzania, łącząc funkcje techniczne i organizacyjne⁸⁹.

W prezentowanych rozwiązaniach problematyka **ekologiczna** nie jest eksponowana, ale ponieważ uwzględniają one różne czynniki produkcji, a także między innymi zagadnienia dostaw czy kontaktów z klientem, muszą się także odnosić do aspektów ekologicznych. Problematyka ta wiąże się także z postępowaniem w zakresie modernizacji procesów wytwórczych i wprowadzaniem nowych, w tym proekologicznych technologii.

W praktyce **przedsiębiorcza aktywność** przedsiębiorstw może polegać na realizacji działań, które dają się rozpatrywać w świetle nastawienia związanego z **odpowiedzialnością ekologiczną**, takich jak:

- wybór między doskonaleniem organizacji a działaniami innowacyjnymi;
- realizacja koncepcji BPR i podejścia procesowego;
- *lean management*;
- realizacja zarządzania wiedzą (KM), budowa uczącej się organizacji oraz wirtualizacja działalności;
- tworzenia układów sieciowych z udziałem przedsiębiorstw; istotną rolę w tym przypadku odgrywają zaufanie i umiejętność wkomponowania się w lokalne środowiska przedsiębiorczości.

Wspomniane powyżej TQM, BPR, *lean management*, organizacja ucząca się i organizacja wirtualna są traktowane jako koncepcje zarządzania⁹⁰.

⁸⁷ Znaczenie e-biznesu ujawnia się na płaszczyźnie informacyjnej, komunikacyjnej, poprzez możliwości zawierania transakcji czy też w obszarze dystrybucji. Jest on traktowany jako rozwiązanie innowacyjne, odnoszące się do wykorzystywania technologii teleinformatycznych, z podkreśleniem szczególnej roli Internetu.

⁸⁸ Między innymi wykorzystywane są rozwiązania dotyczące: realizacji zamówień (*e-commerce*), identyfikacji i nasilenia działań na rzecz zwiększenia sprzedaży, relacji partnerskich (*partner relationship management* – PRM) i powiązań z dostawcami (*supplier relationship management* – SRM), a także zarządzania wiedzą (*knowledge management* – KM).

⁸⁹ CIM obejmuje między innymi projektowanie nowych oraz planowanie rozwoju już istniejących produktów, planowanie i sterowanie produkcją, opiera się na zintegrowanym zastosowaniu komputerów we wszystkich obszarach związanych z produkcją.

⁹⁰ Koncepcja zarządzania stanowi pewną całość, jeśli traktować ją jako pomysł (receptę, sposób) na zarządzanie; na niższych poziomach przekłada się on na metody i techniki zarządzania. Zob. J. Lichtarski, *op. cit.*, s. 26–27. Koncepcja zarządzania sugeruje (menedżerowi), co należy zrobić, aby rozwiązać określony pomysł lub wiązkę problemów. Zob. K. Zimmewicz, *op. cit.*, oraz J. Lichtarski, A. Węgrzyn, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, 12, s. 11–14.

Przegląd wymienionych poglądów i koncepcji z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej rozpoczynają w niniejszej monografii rozważania dotyczące problematyki doskonalenia organizacji związanej z jakością i innowacyjnością.

4.1. Ciągłe doskonalenie a innowacyjność

W literaturze przedmiotu bardzo wiele uwagi poświęcono problematyce jakości, w szczególności koncepcji totalnego zarządzania jakością (TQM), która zakłada, że jakość jest głównym celem przedsiębiorstwa i stanowi zadanie dla każdego w przedsiębiorstwie. Sprawą podstawową nie jest zgodność z tą koncepcją wykrywanie powstałych wad, ale działanie o charakterze zapobiegawczym. Realizacja założeń TQM ma jednak swoje uwarunkowania kulturowe i budowa kultury jakości organizacji jest zadaniem niezwykle istotnym. Uwzględnienie wśród wartości związanych z kulturą organizacyjną aspektów ekologicznych stwarza z kolei przesłanki do rozszerzenia koncepcji TQM o obszar **odpowiedzialności ekologicznej**, tworząc *total quality environmental management* (TQEM). W praktyce realizacja TQEM natrafia na różne bariery, a jako jedną z głównych wymienia się problem określenia kosztów ochrony środowiska (*environmental costs*)⁹¹.

Analizując firmy usługowe, M. Jabłoński zwraca uwagę, że realizacja skutecznej strategii jakości wymaga od przedsiębiorstw oparcia się na posiadanym kapitale intelektualnym. Szczególnie istotne jest, aby poszczególne elementy tego kapitału obejmowały:

- w obszarze kapitału ludzkiego: wykorzystanie doświadczenia kierowniczego, długotrwałość zatrudnienia, znajomość przez pracowników strategii rozwoju formy;
- w obszarze kapitału relacyjnego: współpracę i opiekę nad stałymi klientami, dbałość o zadowolenie klientów, współpracę z interesariuszami;
- w obszarze kapitału organizacyjnego: informatyzację firmy, kulturę organizacyjną, standaryzację i zarządzanie wiedzą, a także wdrażanie systemów jakości⁹².

Jakość może być traktowana jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, stwarzając możliwości wyróżniania się na rynku. W ostatnich latach działania projakościowe zaczęły jednak przyjmować postać najlepszych praktyk. Oznacza to, że istnieje możliwość ich odwzorowania poprzez działania benchmarkingowe. W tej sytuacji przedsiębiorstwo chcące być liderem

⁹¹ S. Curkovic, R. Sroufe, R. Landeros, *Measuring TQEM returns from the application of quality frameworks*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2, s. 93–106.

⁹² M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas–Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2009.

rynkowym musi rozważyć, czy opieranie się wyłącznie na jakości zapewni mu sukces w dłuższej perspektywie. W tych rozważaniach pomocne mogą być przedstawione poniżej fakty świadczące o istniejącym zróżnicowaniu sytuacji:

1. W szeregu sektorów działalności jakość jest nadal postrzegana jako kluczowy czynnik sukcesu, zapewniający powodzenie na rynku. Jakość określana przez stopień zaspokojenia potrzeb klienta jest przez niego postrzegana na wiele sposobów: może na przykład oznaczać niezawodność produktu, sposób świadczenia usługi albo jakość systemów dystrybucji. Zwraca się także uwagę na konieczność zapewnienia jakości procesów operacyjnych, między innymi w bankach⁹³. Szansę na sukces rynkowy wspiera ciągłe doskonalenie osiągniętej już jakości. Działania projakościowe były rozpatrywane w literaturze przedmiotu z punktu widzenia strategicznego; jakość znajduje swoje odniesienie w metodach portfelowych, między innymi GE⁹⁴. Tworzone są sformalizowane systemy zarządzania jakością. Najbardziej znany to system według normy ISO 9001:2000. Realizując systemy zarządzania jakością, powinno się respektować osiem następujących zasad, ujętych w normie ISO 9004:2000, takich jak: koncentracja na kliencie, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, opieranie się na faktach przy podejmowaniu decyzji oraz wzajemne powiązania z otoczeniem. Zasady te wskazują, że jakość jest sprawą całej załogi, przy silnym zaangażowaniu kierownictwa, a istotne znaczenie ma włączenie do tych działań klientów, dostawców i w miarę możliwości jak najszerszego grona interesariuszy. W systemie zarządzania jakością bez większego trudu można ująć jakość odnoszącą się do wymogów **ekologicznych**. Jednak rosnąca rola czynnika **odpowiedzialności ekologicznej** powoduje, że wychodząc ze sposobu myślenia objętego normami serii ISO 9000:2000 i koncepcji TQM oraz TQEM, wdraża się coraz powszechniej systemy zarządzania środowiskowego według serii norm ISO 14000⁹⁵. Często działania związane z dążeniem do poprawy jakości

⁹³ M. Szala, A. Chodyński, *Jakość procesów operacyjnych w banku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, 7, s. 47–53.

⁹⁴ Przykładem wykorzystania tego typu zmodyfikowanej macierzy dla małych firm hotelarskich może być konstrukcja macierzy GE, w której atrakcyjność rynku (regionu turystycznego) dla danego rodzaju produktu turystycznego jest odnoszona do konkurencyjności samego produktu, opisywanego przez relację cena/jakość usług. A. Chodyński, M. Juraszek, *Czynniki rozwoju firmy hotelarskiej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, 3, s. 53–58.

⁹⁵ Seria norm ISO 14000 odnosi się do: systemu zarządzania środowiskowego, ocen efektów działalności środowiskowej, audytu środowiskowego, etykietowania środowiskowego, oceny cyklu życia (LCA). Daje również wytyczne i zalecenia. System zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 obejmuje politykę środowiskową, planowanie, wdrażanie i funkcjonowanie, działania korygujące i sprawdzające oraz bieżące

(także proekologicznej) produktów (i technologii) realizuje się w ramach restrukturyzacji rekonwalescencyjnej (adaptacyjnej)⁹⁶.

2. W wielu sektorach, w szczególności wysokiej techniki, zasadniczą rolę odgrywa innowacyjność. Innowacje technologiczne, a więc dotyczące produktów i procesów, są wywoływane między innymi skracaniem się cykli życia produktów, postępem technologicznym i zmianą potrzeb klientów. Innowacyjne produkty po wejściu na rynek wymagają jednak stabilizacji ich jakości na nowym, innowacyjnym poziomie. Coraz częściej wyrażany jest pogląd, że działania innowacyjne i towarzyszące im działania dla stabilizacji jakości należy traktować łącznie. Warto podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa, wykorzystując swój potencjał związany z **przedsiębiorczością**, traktują innowacyjność i tworzone na jej bazie innowacje jako źródło swojej przewagi konkurencyjnej⁹⁷. W gospodarce opartej na wiedzy innowacyjność wiąże się z nasyceniem i zarządzaniem wiedzą w organizacjach⁹⁸. Technologiczne **innowacje ekologiczne** mogą dotyczyć:
 - ekologiczności cyklu życia produktu,
 - rozwiązań proekologicznych zmniejszających zużycie zasobów naturalnych lub ograniczających albo wykluczających ingerencję w środowisko naturalne,
 - wydłużenia czasu eksploatacji obiektów,
 - nowych konstrukcji i obiektów służących ochronie środowiska naturalnego,

sprawdzanie i weryfikowanie systemu. Polityka stanowi wyrażenie woli przedsiębiorstwa do stałego usprawniania systemu, racjonalizacji zużycia zasobów i walorów środowiska oraz zapobiegania jego zanieczyszczeniu. Planowanie na podstawie przeglądu ekologicznego i określanie specyficznych aspektów środowiskowych oraz przegląd wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska kończą się opracowaniem programu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, zawierającego prośrodowiskowe cele i zadania. Do wdrożenia i funkcjonowania systemu niezbędne jest określenie nie tylko struktury zarządzania, odpowiedzialności, ale także metod szkolenia, komunikowania się; niezbędne jest przygotowanie się do sytuacji awaryjnych oraz dokumentowanie funkcjonowania systemu. Sprawdzanie i działania korygujące odnoszą się do zapisów o reklamacjach, sprawozdań z awarii, wyników kontroli środowiskowych, a także ocen dokonywanych przez najwyższe kierownictwo organizacji.

⁹⁶ J. Pasieczny, *Restrukturyzacja...*

⁹⁷ Innowacja jest wynikiem zachowań przedsiębiorczych i strategii przedsiębiorczych organizacji. Przedsiębiorczość ma cechy procesu, w wyniku którego innowacja jest transformowana na możliwości rynkowe lub tworzenie przewagi konkurencyjnej. M. Bratnicki, J. Strużyńska, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice 2001.

⁹⁸ Charakterystykę innowacji wraz przykładami zarządzania przemysłowymi innowacjami ekologicznymi podano w pracy A. Chodyńskiego, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM-BIT, Sosnowiec 2003.

- rozwiązań technicznych służących ochronie środowiska wokół pracujących obiektów i poprawie bhp,
- utylizacji odpadów,
- zwiększenia ekologiczności utylizacji,
- ekologii,
- zwiększenia bezpieczeństwa dla użytkownika.

Równocześnie rośnie nacisk na innowacyjność ekologiczną o charakterze organizacyjnym. Podkreślana jest również rola innowacyjności i kreatywności w tworzeniu układów sieciowych na przykładzie aliansów⁹⁹. Wobec nacisku na uwzględnianie czynnika ekologicznego w rozwoju przedsiębiorstw jakość i innowacyjność można odnosić do tworzenia zielonych kompetencji organizacji. **Jakość ekologiczna** stanowi **kompetencję** polegającą na tworzeniu wartości dodanej (*added value*) przez wyróżnianie produktu, procesu lub całej organizacji w oczach klienta i/lub innych partnerów (uczestników) rynkowych (interesariuszy – *stakeholders*). **Innowacyjność** organizacji oznacza strategiczną kompetencję do kreowania i/lub wprowadzania innowacji oraz zarządzania innowacjami w ramach rozwoju tych organizacji w celu tworzenia wartości na rzecz wszystkich interesariuszy, w szczególności dla klientów. **Ekologiczność** jest z kolei przejawem jakości lub innowacyjności opartej na wartościach ekologicznych (*ecological values*)¹⁰⁰.

W literaturze przedmiotu jako działania przedsiębiorcze, skutkujące rozwiązaniami innowacyjnymi wymienia się tworzenie ośrodków (centrów) odpowiedzialności, najczęściej centrów kosztów i centrów zysków. Tworzenie ośrodków odpowiedzialności stanowi przejaw decentralizacji zarządzania w celu umożliwienia lepszego dostosowania do zmienności otoczenia i uwarunkowań lokalnych¹⁰¹. Interesujące są propozycje dotyczące ośrodków

⁹⁹ Y.L. Doz, G. Hamel, *op. cit.*, s. 339.

¹⁰⁰ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 128–129.

¹⁰¹ M. Ossowska, *Ośrodki odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, 11, s. 29–32. Ośrodek odpowiedzialności to fragment (segment) obszaru funkcjonowania organizacji, taki jak produkcja, handel lub usługi. Może nim być także wewnętrzna jednostka organizacyjna, np. wydział, zakład czy filia. Wyróżnia ośrodki odpowiedzialności za: 1) koszty (pokrywające się najczęściej z wydziałami produkcyjnymi – podstawą działalności jest porównywanie kosztów rzeczywistych i planowanych); 2) zyski (wyniki finansowe) – ich celem jest maksymalizacja zysku (istotne są w tym zakresie decyzje odnośnie do wytwarzania produktów o różnej rentowności, a także wybór rynków o największej marży zysku); 3) limit wydatków (limit ten wynika z negocjacji lub jest narzucany); 4) przychody (są to z reguły jednostki/podmioty wewnętrzne zajmujące się marketingiem i sprzedażą); 5) inwestowanie (tworzone są w dużych organizacjach, ich celem jest maksymalizacja zwrotu zainwestowanego kapitału – odpowiedzialność dotyczy decyzji o charakterze inwestycyjnym; ośrodki takie podejmują istotne decyzje związane z poziomem kosztów i przychodów, kontrolą produkcji, sprzedaży i dokonywania zmian w zdolnościach produkcyjnych oraz wykorzystania funduszy inwestycyjnych).

odpowiedzialności związane z **odpowiedzialnością ekologiczną**. Centrami zysku mogą być na przykład jednostki biznesu zajmujące się recyklingiem zwróconych lub zużytych produktów¹⁰². Pojawiają się także propozycje realizacji ośrodków odpowiedzialności społecznej, które mogą uwzględniać także działania związane z odpowiedzialnością ekologiczną.

W opracowaniach z omawianego zakresu zwraca się także uwagę na możliwości związane z działaniami o charakterze **przedsiębiorczym** opartymi na sieciach innowacyjnych. Ich podstawę mogą stanowić¹⁰³:

- formalne i nieformalne kontakty przedsiębiorców,
- wspólnoty praktyków pochodzących z różnych organizacji,
- klastry, skoncentrowane na danym obszarze (np. Dolina Krzemowa),
- powiązania sektorowe,
- konsorcja dla rozwoju nowych produktów lub procesów,
- konsorcja dla rozwoju nowej technologii,
- tworzenie standardów,
- uczenie się przez działanie w łańcuchu wartości,
- formy w postaci forum sektorowego,
- tworzenie zespołów projektowych wewnątrz przedsiębiorstw.

4.2. BPR a *lean management*

BPR (*business process reengineering*) stanowi radykalne przejście od orientacji związanej z tworzeniem struktur pionowych, wertykalnych do struktur horyzontalnych, o płaskiej strukturze. Przedsiębiorstwa o strukturze pionowej, z wyraźnie zarysowanymi funkcjami, nie są w stanie zaspokoić w sposób właściwy potrzeb klientów. Większą zdolność do zaspokajania tych potrzeb i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu posiadają organizacje horyzontalne. Realizacja założeń BPR zakłada działania radykalne i fundamentalne. Organizowanie działań powinno się koncentrować wokół procesów i uzyskiwanych wyników, a organizatorami tych procesów powinni być ich użytkownicy.

Metodę reengineeringu mogą realizować zarówno przedsiębiorstwa w krytycznej sytuacji, poszukujące rozwiązania swoich problemów, jak i dążące do poprawy sytuacji istniejącej czy chcące umocnić swoją przewagę konkurencyjną. Oznacza to, że działania reengineeringu nie są podejmowane tylko w obliczu znacznych kłopotów przedsiębiorstwa, lecz mogą być także stosowane w sposób ciągły, w celu doskonalenia organizacji, lub w związku z realizacją nowych bądź modyfikowanych celów organizacji.

BPR cechuje podejście procesowe, w szczególności zorientowane na tworzenie wartości dla klienta przez pomiar czasu i kosztów oraz przy zapewnieniu

¹⁰² R. Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *op. cit.*, s. 57–64.

¹⁰³ J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 87.

niu dotychczasowej jakości i dążeniu do jej poprawy¹⁰⁴. Oznacza to położenie nacisku na doskonalenie nie funkcji (organicznych) przedsiębiorstwa, lecz procesów, które wymagają udziału wyspecjalizowanych komórek w obszarze tych funkcji, w odpowiedniej kolejności, wzdłuż łańcucha tworzenia wartości dla klienta. Ważną rolę odgrywa pozioma integracja komórek organizacyjnych w ramach procesu, pozwalająca na przełamanie izolacji poszczególnych wyspecjalizowanych pionów funkcjonalnych w organizacji. U podstaw koncepcji leży nastawienie na procesy tworzące wartość dla klienta poprzez zaspokajanie jego potrzeb¹⁰⁵. Wartość dla klienta może stanowić coś, co zaspokaja jego potrzeby związane z realizacją **odpowiedzialności ekologicznej**. W przedsiębiorstwie podejmuje się też działania, które są wprawdzie niezbędne dla wykonania pracy pozwalającej uzyskać wartość, ale nie prowadzą wprost do tworzenia wartości dla klienta. Z działań bezużytecznych należy zrezygnować, gdyż nie tworzą żadnej wartości, a jedynie podnoszą koszty działalności.

Z punktu widzenia postrzegania przez klienta procesy mogą mieć charakter:

- podstawowy, skierowany i dostrzegany przez klienta zewnętrznego (w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa może to być np. produkcja, dystrybucja, czy szeroko pojęta obsługa klienta); tak rozumiany proces to ciąg działań w wyniku którego powstaje produkt lub usługa; co istotne, procesy podstawowe mogą obejmować działania w przedsiębiorstwach działających w sektorze **ochrony środowiska**;
- pomocniczy, ważny dla przedsiębiorstwa, ale niedostrzegany przez klienta (np. remonty maszyn);
- zarządczy, niedostrzegany przez klienta, ale ważny dla funkcjonowania organizacji (np. realizacja funkcji zarządzania).

Do oceny efektywności procesów tworzone są mierniki czasu, jakości i kosztów. Efektywność procesów przenosi się na efektywność całej organizacji. W poprawie efektywności procesów pomocne są mapy procesów, wskazujące na ich przebieg w kolejności wykonywanych czynności oraz zawierające opis niezbędnego czasu i jakości realizacji (np. liczby popełnianych błędów). Zbyt długi czas realizacji i konieczność naprawy popełnianych błędów powodują zbędne koszty. Proponuje się, by w celu poprawy efektywności modyfikować przebieg poszczególnych działań w procesie (w tym eliminować zbędne czynności czy upraszczać ich przebieg ze wskazaniem koniecznych zmian co do podniesienia jakości i skrócenia czasu¹⁰⁶. Mapy procesów mogą być także sporządzane w ramach realizacji odpowiedzialności ekologicznej

¹⁰⁴ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁰⁵ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁰⁶ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

i służyć poprawie **bezpieczeństwa ekologicznego** przedsiębiorstw¹⁰⁷. W tym przypadku proponuje się wyodrębnienie następujących procesów:

- głównych (podstawowych), związanych z realizacją łańcucha wartości ekologicznych;
- krytycznych, jako procesów o szczególnym znaczeniu, związanych z analizą ryzyka i sterowaniem ryzykiem ekologicznym;
- pomocniczych, związanych między innymi z zarządzaniem kompetencjami ekologicznymi personelu oraz zarządzaniem dokumentacją i wymaganiami prawnymi w zakresie czynników ekologicznych występujących w przedsiębiorstwie;
- koordynujących (zarządczych), związanych z przeprowadzaniem między innymi audytów bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa, zarządzania programami bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa oraz monitorowania i raportowania wskaźników bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że w organizacjach o podejściu procesowym może być wprowadzany rachunek kosztów działań¹⁰⁸.

Organizacje procesowe mogą być tworzone w ramach restrukturyzacji o charakterze zarówno adaptacyjnym, jak i antycypacyjnym. Często działaniom restrukturyzacyjnym towarzyszy wprowadzenie rachunku kosztów docelowych¹⁰⁹.

Wyniki badań, które przytacza T. Waściński, wskazują, że wśród celów stawianych przed BPR, niezależnie od tych, które dotyczą procesów, wymienia się jako najważniejsze: wzrost produktywności i wzmożenie orientacji na klienta. Wymieniony autor prezentuje pogląd, że BPR stanowi źródło **innowacji** w przedsiębiorstwie¹¹⁰.

Z kolei *lean management* oznacza działania określane jako „wyszczuplenie” organizacji. Towarzyszą im zmiany w zakresie działalności, w strukturze

¹⁰⁷ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego...*

¹⁰⁸ J. Miller, współpraca: K. Pniewski, M. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, Wyd. Arthur Andersen, Warszawa 2000. Tradycyjne rachunki kosztów nie doszacowują kosztów projektowania, wytwarzania, wsparcia marketingowego i dostaw produktów wytwarzanych w małych seriach. Rachunek kosztów działań pozwala przenieść koszty pośrednie wprost do działań i procesów, a idąc dalej – na produkty, usługi i obsługę klientów. Metoda ta pozwala oceniać rzeczywistą rentowność produktów, a także klientów.

¹⁰⁹ Rachunek kosztów docelowych pozwala określić przewidywaną sprzedaż produktów w zależności od przewidywanego kosztu, a tym samym ceny, którą jest w stanie zapłacić klient. Gdy sprzedaż jest za mała, należy obniżyć cenę przez obniżkę kosztów (np. przez wyeliminowanie zbędnego wyposażenia produktu), co pozwoli na wzrost sprzedaży. Powyżej pewnej wielkości sprzedaży produkcja przy danym koszcie staje się opłacalna.

¹¹⁰ T. Waściński, *Reengineering źródłem innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, red. A. Chodyński, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2006, s. 77–91.

majątku oraz w obszarze organizacji i zarządzania. *Lean management* wiąże się z decentralizacją zarządzania i tworzeniem struktur bardziej elastycznych, kładąc nacisk na zmianę sposobu myślenia i pracę zespołową. Jest to proces związany z ciągłą, stopniową poprawą, nie ma w nim więc (jak w BPR) zmian radykalnych. Ma on prowadzić do podniesienia efektywności ekonomicznej, zwiększenia elastyczności i poprawy jakości. Działania w ramach *lean management* często są wykorzystywane w restrukturyzacji, w szczególności rekonwalescencyjnej.

4.3. Zarządzanie wiedzą, organizacyjne uczenie się i wirtualizacja działalności

Wśród wielu definicji wiedzy praktyczną przydatność ma ta sformułowana przez A. Brooking, zgodnie z którą wiedza to połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki sposób ich użyć¹¹¹. Proces zarządzania wiedzą może obejmować: lokalizację wiedzy, jej pozyskiwanie i rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy i jej zachowanie¹¹². Zarządzanie wiedzą powinno prowadzić do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Aspekt przewagi konkurencyjnej opartej na teoriach zasobowych (jeśli traktować wiedzę jako zasób niematerialny organizacji) jest akcentowany w modelu źródeł wiedzy. Uwzględnia on kluczowe umiejętności, wspólne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, implementację, integrację nowych narzędzi oraz importowanie wiedzy¹¹³. W modelu tym wiedza i kwalifikacje pracownicze w postaci umiejętności, doświadczenia, postaw, motywacji, wyznawanych wartości i energii witalnej są uznawane za składowe kluczowych kompetencji. Szczególna rola w wykorzystaniu zasobów wiedzy przypada jednak **kompetencjom o charakterze przedsiębiorczym**¹¹⁴. W koncepcji tworzenia wiedzy organizacyjnej według tzw. szkoły japońskiej zaproponowano konwersję wiedzy przez interakcję wiedzy ukrytej (cichej), z której posiadania nawet nie zdajemy sobie sprawy, wynikającej z doświadczenia, z wiedzą dostępną (jawną). Wyróżniono cztery grupy konwersji wiedzy:

- od ukrytej do ukrytej (socjalizacja przez pracę zespołową); tworzy się ją przez wspólne doświadczenia, na przykład podczas realizacji procesów;

¹¹¹ A. Brooking, *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999, s. 5.

¹¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹¹³ D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

¹¹⁴ J.M. Cockburn, R.M. Henderson, S. Stern, *Untangling the origins of competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, 10/11, s. 1123–1145.

- od ukrytej do dostępnej (eksternalizacja oparta na dialogu), powstająca przez tworzenie opisów doświadczeń;
- od dostępnej do dostępnej (kombinacja zachodząca w ówczas, gdy koncepcja zespołu łączy się z wiedzą spoza niego); tworzone są prototypy produktów z wykorzystaniem opinii także klientów, a nowa, skodyfikowana wiedza jest rozprowadzana pomiędzy pracownikami przy użyciu baz wiedzy i sieci komputerowych;
- od dostępnej do ukrytej (internalizacja), związana z przekazywaniem sobie przez członków zespołu nowej, dostępnej wiedzy, wspólnej dla całej organizacji (przykładowo w przedsiębiorstwie jest wdrażana koncepcja nowego produktu – następuje integrowanie nowej wiedzy z istniejącymi w przedsiębiorstwie systemami i równocześnie, przez uczestnictwo i doświadczenie zdobywane przy tej integracji, jest nabywana przez pracowników nowa wiedza ukryta)¹¹⁵.

Aby proces zarządzania wiedzą przebiegał właściwie, tworzy się tzw. organizację hipertekstową¹¹⁶.

Wiedza w organizacji, także **ekologiczna**, może być zdobywana przez uczenie się organizacji. Ucząca się organizacja jest analizowana z różnych punktów widzenia, jednak we wszystkich rozważaniach podkreśla się rolę kultury organizacyjnej, przepływu wiedzy, komunikacji w organizacji z uwzględnieniem nowych, innowacyjnych struktur organizacyjnych oraz znaczenie przywództwa. Podkreślane są aspekty formalne związane ze szczególną rolą interakcji między uczestnikami organizacji. Zwraca się uwagę na wykorzystanie nabytych doświadczeń oraz na postawy polegające na tym, aby nie tylko poprawiać błędy, ale także kwestionować istniejące rozwiązania i dokonywać niezbędnych zmian (tzw. podwójna pętla uczenia się)¹¹⁷. Zdolność

¹¹⁵ J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

¹¹⁶ Organizacja hipertekstowa obejmuje trzy poziomy: 1) przedsiębiorstwa, jako tradycyjna struktura organizacyjna o trwałym charakterze, w szczególności w zakresie zadań rutynowych i powtarzalnych, służąca gromadzeniu, porządkowaniu i przetwarzaniu wiedzy jawnej (formalnej); 2) zespołów projektowych o charakterze zadaniowym, nakierowanych na wykorzystywanie wiedzy cichej przez zdobywane przez pracowników doświadczenia i wytwarzanie wiedzy dostępnej (np. w postaci innowacji produktowych); powiązania między pracownikami są nieformalne, nastawione na działania kreatywne, innowacyjność i myślenie przedsiębiorcze; pracownicy są oddelegowywani z różnych komórek organizacyjnych, według potrzeb; występuje komunikacja „od środka w górę i w dół” (*middle – up-down*); 3) baz wiedzy, do wykorzystania na poziomie przedsiębiorstwa i zespołów projektowych; dane w bazach są uzupełniane o wiedzę pracowników zdobytą podczas prac w zespołach projektowych. Zob. J. Nonaka, H. Takeuchi, *op. cit.*

¹¹⁷ H.K. Thomsen, V. Hoest, *Employees perception of learning organization*, „Management Learning” 2001, Vol. 32, 4, s. 469–491; C. Argyris, S. Schon, *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Addison–Wesley Reading, Massachusetts 1996.

uczenia się organizacji analizowana jest przez jej umiejętność przetwarzania wiedzy. Podkreślane są w tym ujęciu zarówno zaangażowanie menedżerskie, które ma prowadzić do zmian, jak i myślenie w kategoriach systemowych, tworzenie klimatu otwartości i możliwości eksperymentowania w powiązaniu z kreatywnością i **przedsiębiorczością** oraz transfer oraz integracja wiedzy indywidualnej na potrzeby uczenia się zespołowego¹¹⁸. Odnosząc się do zdolności uczenia się organizacji, część autorów opracowań z tego zakresu wyraźniej akcentuje rolę menedżerów w generowaniu pomysłów oraz ich realizacji w całej organizacji¹¹⁹.

Podejście strategiczne eksponuje rolę uczenia się organizacji dla budowy przewagi konkurencyjnej i osiągania celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Eksponowany może być także fakt, że organizacja ucząca się, która wspiera uczenie się pracowników, jest równocześnie nastawiona na ciągłe przekształcanie. Część autorów podkreśla fakt, że organizacyjne uczenie się wiąże się z modyfikacją przyjętych założeń i wartości organizacyjnych. Pogląd ten jest istotny w świetle rosnącej roli odpowiedzialności ekologicznej. Uczenie się może mieć charakter eksploatacyjny, oparty przykładowo na własnych doświadczeniach, jak i proaktywny, o charakterze eksploracyjnym. W tym drugim przypadku tworzy się wiedzę nową, najczęściej w wyniku eksperymentowania. Proaktywne, eksploracyjne uczenie się pozostaje w zgodzie z **orientacją przedsiębiorczą**. Jednak analizując zachowania przedsiębiorstw, zaleca się, aby próbować łączyć z sobą uczenie się eksploatacyjne i eksploracyjne¹²⁰.

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się spożytkowaniu wiedzy tkwiącej w kapitale intelektualnym, stanowiącym zasób niematerialny organizacji. Istnieje wiele podziałów kapitału intelektualnego i metod jego wyceny. Zasadniczo zawiera on kapitał związany z ludźmi, kapitał powiązań zewnętrznych oraz kapitał wynikający ze struktury wewnętrznej i funkcjonowania organizacji¹²¹. Problematyka relacji między kapitałem intelektualnym a zarządzaniem wiedzą ma istotne znaczenie z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa.

Obecnie zarządzanie wiedzą jest coraz częściej rozpatrywane w ujęciu organizacji sieciowych¹²². Coraz więcej uwagi poświęca się zarządzaniu wie-

¹¹⁸ P. Jerez-Gómez, J. Céspedes-Lorente, R. Valle-Cabrera, *Organizational learning capability: A proposal of measurement*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58, 6, s. 715–725.

¹¹⁹ D. Ulrich, T. Jich, M.A. von Glinow, *High-impact learning: Building and diffusing learning capacity*, „Organizational Dynamics” 1993, Autumn, s. 52–66.

¹²⁰ M. Hughes, P. Hughes, R.E. Morgan, *Exploitative learning and entrepreneurial alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance*, „British Journal of Management” 2007, 18, s. 357–359.

¹²¹ Szersze informacje na temat kapitału intelektualnego, a także zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji zawarto w monografii: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*

¹²² K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE im. Oskara Lanego, Wrocław 2005.

dzą (i uczeniu się) w **organizacjach wirtualnych**¹²³. Początkowo budowa organizacji wirtualnej uwzględniała koncepcje **przedsiębiorczości wewnętrznej**, związanej z innowacyjnością produktową, niezależnie od innych działań, jak na przykład integracja zespołu, organizacja wokół realizacji projektu, wspierające znaczenie IT. Organizacja wirtualna drugiej generacji, niezależnie od integracji zewnętrznych i wewnętrznych dostawców (tworzenie centrum kluczowych kompetencji), ze wspomaganie przy użyciu zaawansowanej IT, wprowadziła do swojej praktyki współczesne koncepcje i metody zarządzania – *lean management*, reengineering, w szczególności w odniesieniu do obsługi klienta oraz – co wynika z jej istoty – zarządzanie wiedzą¹²⁴.

4.4. Tworzenie układów sieciowych z udziałem przedsiębiorstw

Powiązania sieciowe mogą dotyczyć skali zarówno globalnej, regionalnej, jak i lokalnej. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące formy koordynacji sieci:

- rynkową, opartą na cenie,
- hierarchiczną, podkreślającą rolę kontroli (struktury hierarchiczne występują również u partnerów sieci),
- opartą na **zaufaniu (społecznym)**, o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania sieci¹²⁵.

W przypadku powiązań sieciowych dużą rolę przypisuje się **zaufaniu**, które może być opisywane przez takie pojęcia, jak: życzliwość, uczciwość, przewidywalność, wiarygodność i **kompetencje**. W relacjach międzyorganizacyjnych zaufanie musi obejmować fakt funkcjonowania w warunkach ryzyka związanego z oportunistycznymi zachowaniami partnera. Mimo to powinno towarzyszyć budowaniu oczekiwań opartych na istniejącej współzależności¹²⁶. Problematykę **zaufania** można rozpatrywać na tle ogólnego dorobku dotyczącego teorii **interesariuszy**. Jak zauważają M. Greenwood i H. Buren III, w tworzeniu powiązań interesariuszy z firmą istotne jest, aby opierając się na zaufaniu, interesariusze uznali, że w przypadku szkody (*harm*) firma im to wynagrodzi lub zabezpieczy ich przed szkodą proporcjonalnie do ich wkładu lub znaczenia (*stake*). Jest to ważne w szczególności wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma mocniejszą pozycję niż interesariusz. W tym przypadku interesariusz musi polegać na solidności, pewności (*trustworthiness*) przedsiębiorstwa wypełniającego swój obowiązek (*obligations*) z poszanowaniem

¹²³ M. Dolińska, *Działalność...*, s. 17–29.

¹²⁴ R. Koepfli, G. Spengler, *Getrennt maschieren, gemeinsam siegen*, „IO Management” 1997, 6.

¹²⁵ L. Araujo, C. Brito, *Agency and constitutional ordering in networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, 4, s. 22–46.

¹²⁶ S. Vengen, C. Huxham, *Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, Vol. 39, 1, s. 5–13.

zasad sprawiedliwości, uczciwości (*fairness*). Wspomniani autorzy, wychodząc w rozważaniach od teorii agencji, prezentują trzy krytyczne elementy solidności, mianowicie:

- zręczność (*ability*), rozumianą jako zdolność agencyjna (*agent's capacity*) do podejmowania wymagań (zadań),
- życzliwość (*benevolence*), jako zakres, w którym agent chce podejmować działania w interesie pryncypała,
- integralność (*integrity*), wskazującą na powiązanie agenta z przyjętymi zasadami (*set of principles*) z uwagi na godność pryncypała (*that the principal considers worthy*)¹²⁷.

Analizując układy sieciowe, podkreśla się znaczenie współpracy, reputacji, wizerunku i kultury organizacyjnej¹²⁸. Zaufanie, w powiązaniu z posiadanymi **kompetencjami**, także ekologicznymi, wpływa na poprawę **bezpieczeństwa, również ekologicznego**, w układach (sieciach) międzyorganizacyjnych¹²⁹. Zaufanie jest traktowane, obok takich cech jak sieciowość i przyjęte normy, jako element kapitału społecznego organizacji.

Zaufanie, w zależności od etapu relacji z partnerami w sieci, może być oparte na kalkulacji (na początku relacji), ale wraz z trwaniem relacji przybiera postać wzajemnego zrozumienia, a dalej oparcia się na porozumieniu słownym¹³⁰.

Zarządzanie zaufaniem można powiązać z innymi obszarami zarządzania w organizacjach, mianowicie¹³¹:

- interorganizacyjnym (wewnątrz przedsiębiorstwa), obejmującym zarządzanie: zespołami, przez partycypację, zarządzanie ryzykiem korupcji i nadużyć, a także przez wartości, komunikację oraz zarządzanie wiedzą;
- intraorganizacyjnym (na zewnątrz), które obejmuje zarządzanie: reputacją, marką, komunikacją, zmianami, a także odnosi się do **strategii społecznej odpowiedzialności** oraz uwzględnia koncepcję zrównoważonego rozwoju biznesu (*sustainable business development*)¹³²; koncepcja ta powinna uwzględniać **odpowiedzialność ekologiczną**;
- osobistym, dotyczącym zarządzania reputacją i relacjami.

¹²⁷ M. Greenwood, H. Buren III, *Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organization-Stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3, s. 425–438.

¹²⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

¹²⁹ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Společné i ekologiczne...*, s. 193–200.

¹³⁰ D. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2005.

¹³¹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, *Zarządzanie zaufaniem filarem współczesnego zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, 9, s. 3–9.

¹³² Pod tym pojęciem w literaturze rozumie się rozwój związany z równowagą celów organizacji, w tym odnosząc się do założeń rozwoju zrównoważonego, czyli: ekonomia, ekologia, etyka.

Tworząc układ partnerstwa strategicznego, także opartego na zaufaniu, próbuje się jednak zidentyfikować **czynniki ryzyka**. Za najważniejszy z nich uznaje się oportunizm partnera, który pociąga za sobą pozostałe czynniki ryzyka, takie jak: specyficzne inwestycje, nacisk na niekorzystny podział zysków, utrata autonomii i kontroli, utrata tajemnicy handlowej, wybór nieodpowiedniego partnera, niedostosowanie struktur organizacyjnych do partnerstwa, wymagany długi czas partnerstwa, wrażliwość na zmiany personalne czy problemy prawne¹³³.

Ryzyko w partnerstwie może dotyczyć ogólnej działalności, co wiąże się z możliwością braku osiągnięcia założonych celów partnerstwa mimo satysfakcjonującej współpracy, przede wszystkim na skutek zmian w otoczeniu. Może też wynikać ze szkodliwych zachowań przedsiębiorstw – ryzyko relacyjne (ma ono charakter specyficzny, związany z danym sojuszem strategicznym, jest także uwarunkowane kulturą krajów, z których pochodzą uczestnicy aliansów).

Zarządzanie ryzykiem związanym z układami partnerskimi powinno się opierać na ogólnych założeniach (zintegrowanego) zarządzania ryzykiem (*enterprise risk management*). Obejmuje ono zarządzanie ryzykami w skali całego przedsiębiorstwa, a więc zarządzanie ryzykiem biznesowym, finansowym, operacyjnym, a także transferem ryzyka¹³⁴. Za najkorzystniejszy z punktu widzenia bezpieczeństwa przyjmuje się poziom akceptowalny ryzyka (także związanego z aspektem odpowiedzialności ekologicznej), opierając się on na określeniu wielkości ewentualnych strat oraz prawdopodobieństwie ich powstania. W stanie niebezpieczeństwa mamy do czynienia z ryzykiem tolerowanym. W tym przypadku obniżenie poziomu ryzyka jest niemożliwe bądź też spodziewane korzyści, związane z poniesionymi nakładami, nie spełniają oczekiwań. Obszar ryzyka nieakceptowanego występuje w stanie kryzysu, co wiąże się z brakiem możliwości redukcji ryzyka do poziomu dopuszczalnego.

Rozpatrując problematykę zaufania i bezpieczeństwa w kontekście założeń odpowiedzialności ekologicznej, warto zwrócić uwagę na zjawisko tworzenia **partnerstwa proekologicznego** (*environmental partnership*). W zależności od motywacji dotyczących ochrony środowiska naturalnego można występujące powiązania podzielić na trzy grupy:

¹³³ J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, 9, s. 2–8.

¹³⁴ Przykładowo według standardu AIRMIC/ALARM/IRM 2002 zarządzanie ryzykiem może obejmować następujące etapy: ocenę ryzyka, obejmującą analizę ryzyka (przez jego identyfikację, opis i pomiar) oraz jego ewaluację (ocena ryzyka opiera się na porównaniu obliczonych wartości ryzyk z przyjętymi przez przedsiębiorstwo założeniami), informowanie o ryzyku (zagrożenia i szanse), podjęcie stosownych decyzji, postępowanie wobec ryzyka w celu jego ograniczania, monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem, sprawozdawczość i komunikację (wewnętrzną i zewnętrzną) dotyczącą zarządzania ryzykiem. A. Korombel, *Brytyjski standard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002*, „Przegląd Organizacji” 2008, 12, s. 15–19.

- współdziałanie bezpośrednie między przedsiębiorstwami (biznes – biznes) lub przedsiębiorstwo – reprezentacja grup biznesu (np. stowarzyszenia),
- współdziałanie przedsiębiorstw z grupami proekologicznymi (*environmental groups*),
- biznes i agencje (agendy) rządowe¹³⁵.

Powiązania przedsiębiorstw można więc odnosić do partnerstwa z różnego typu organizacjami zarówno z sektora publicznego, jak i pozarządowymi (non profit). W ramach tych powiązań można obserwować zachowania o różnym stopniu konfrontacyjności, lecz mogą one być również oparte na współpracy i rosnącym zaufaniu. Oddziaływanie organizacji pozarządowych na korporacje może mieć więc bezpośredni charakter konfrontacyjny (np. bojkoty czy wykorzystywanie drogi sądowej) lub pośredni (uświadamianie opinii publicznej, działania lobbingsowe lub prezentacja rankingów bądź raportów). Tworzenie powiązań organizacji non profit z biznesem może jednak także prowadzić do rozwiązań alternatywnych dla regulacji rządowych¹³⁶. Prezentowane możliwości w szerokim zakresie mogą się odnosić do aspektów odpowiedzialności ekologicznej. W praktyce występują trzy formy partnerskiej współpracy między organizacjami non profit a organizacjami biznesowymi: sprzedaż licencji, *cause marketing* i tworzenie joint ventures¹³⁷. Założenia *cause marketing* z uwzględnieniem aspektów ekologicznych realizuje między innymi sektor bankowy. Przykładem może być wprowadzenie do obrotu kart kredytowych przy współpracy z organizacjami non profit z obszaru ochrony **środowiska naturalnego**. Organizacje te korzystają w pewnym stopniu z kwot związanych z realizacją transakcji.

W opracowaniach z omawianego zakresu podkreślana jest rola **zielonych aliansów** przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi. Wiąże się to z działaniami w ramach **przedsiębiorczości ekologicznej** (*enviropreneurship*)¹³⁸. Tego typu alianse tworzą się jako inicjatywy o charakterze przedsiębiorczym (*enviropreneurial initiatives*) na dwa sposoby. Pierwszym z nich

¹³⁵ R. Aydin, R. Morefield, *Corporate environmental partnerships: A framework and economic analysis for managerial choice*, „The Business Review” 2008, Vol. 11, 2, s. 40–47.

¹³⁶ B.M. Oliviero, A. Simmons, *Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society*, ed. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier, Oxford 2002, s. 82–85.

¹³⁷ B. Iwankiewicz-Rak, *Cause marketing – wspólna strategia firm komercyjnych i organizacji non profit*, „Współczesne Zarządzanie” 2009, 1, s. 45–56. *Cause marketing* (marketing docelowy) stanowi formę marketingu promocyjno-społecznego realizowaną przez organizacje komercyjne (biznesowe) i organizacje non profit. Polega on na kierowaniu przez przedsiębiorstwo określonych kwot na wyznaczony cel społeczny, którego realizatorem jest organizacja non profit.

¹³⁸ E.R. Stafford, M.J. Polonsky, C.L. Hartman, *Environmental NGO – business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace-Foron alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, Vol. 9, 2, s. 122–135.

jest wykonawstwo ekspertyz przez NGO. Drugi sposób polega na kontaktach z różnymi interesariuszami (np. z mediami czy konsumentami), które ułatwiają organizacje pozarządowe. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w szczególności w przypadku aliansów pomiędzy przedsiębiorstwami a **proekologicznymi** organizacjami non profit występuje jednak niedostatek zaufania¹³⁹.

Analizując powiązania między przedsiębiorstwami oraz organizacjami sektora publicznego i społecznego, trzeba brać pod uwagę możliwe zróżnicowanie ich relacji. Mogą bowiem zachodzić następujące sytuacje: organizacje sektora społecznego stanowią pewien rodzaj niezależnej opozycji w stosunku do sektora publicznego lub też są one kontrolowane przez organizacje publiczne, na przykład wykonując usługi w ich imieniu. Możliwe jest również partnerstwo organizacji publicznych i pozarządowych¹⁴⁰.

W szczególności na poziomie regionalnym partnerstwo między sektorem biznesu, publicznym i społecznym ma wpływ na tworzenie środowiska przedsiębiorczości. Partnerstwo to może przybierać formę sieci opartej na zaufaniu. Analizując wpływ przedsiębiorstw na rozwój przedsiębiorczości regionu, trzeba mieć na uwadze oddziaływanie szeregu innych podmiotów, takich jak agencje rządowe, administracja samorządowa, instytuty naukowe i szkoły wyższe, banki, organizacje pozarządowe (w tym **proekologiczne**), stowarzyszenia różnych organizacji, firmy doradcze¹⁴¹. Często podkreśla się

¹³⁹ T. London, D.A. Rondinelli, H. O'Neill, *Exploring uneasy learning alliances between corporations and non-profit organizations*, „Academy of Management Proceedings” 2004, s. B1–B6.

¹⁴⁰ L.M. Salamon, *The nonprofit sector and democracy: Prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, ed. A.J. Abramson, Sector Research Found, Washington 2001.

¹⁴¹ Przykładem aktywności w warunkach polskich na rzecz powiązań sieciowych między przedsiębiorstwami, instytutami przemysłowymi i innymi organizacjami mogą być działania związane z wprowadzaniem w Polsce nowych, innowacyjnych materiałów, tzw. geosyntetyków, służących do budowy dróg, autostrad, wysypisk czy kształtowania krajobrazu. Do realizacji tego przedsięwzięcia powołano Stowarzyszenie Producentów Geotekstyliów, do którego należało 10 przedsiębiorstw, głównie z kilku lokalnych ośrodków przemysłu włókienniczego, oraz dwa instytuty przemysłowe. Aby realizować przyjęte założenia, wykonywano prace badawczo-rozwojowe dotyczące nowych produktów, dofinansowywane przez przedsiębiorstwa i Komitet Badań Naukowych. Z udziałem stowarzyszenia powołano odpowiednią komisję normalizacyjną przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym, mającą na celu wprowadzanie w Polsce norm obowiązujących w Unii Europejskiej. Dzięki nawiązaniu współpracy z odpowiednim stowarzyszeniem we Francji udostępniono podręcznik dla polskich projektantów. Zorganizowano coroczną konferencję naukowo-techniczną upowszechniającą wiedzę o wykorzystaniu geosyntetyków. Wstępne doświadczenia w zakresie wytwarzania, aplikacji i marketingu geosyntetyków zdobyto przez konsultacje kadry zarządzającej przedsiębiorstw należących do stowarzyszenia i jednostek badawczo-rozwojowych w czterech krajach Unii Europejskiej, m.in. dzięki wsparciu odpowiedniego ministerstwa. Autor monografii

znaczenie parków naukowo-technologicznych. Wyróżniającą rolę, polegającą na włączaniu wymienionych organizacji do tworzenia i upowszechniania innowacji w regionie, mogą pełnić regionalne systemy innowacji.

5. Realizacja w praktyce proekologicznej orientacji przedsiębiorczej przy wykorzystaniu wybranych metod

Działania związane z praktyczną realizacją orientacji przedsiębiorczej w przedsiębiorstwach opierają się na wykorzystywaniu odpowiednich metod. W niniejszym podrozdziale zaprezentowano metody, które są dosyć powszechnie stosowane i – co istotne – umożliwiają w pełnym zakresie realizację w organizacji zamierzeń odpowiedzialności ekologicznej, wykorzystując podejście procesowe i aktywność interesariuszy. Zamierzenia strategiczne organizacji mogą być planowane i implementowane z wykorzystaniem strategicznej karty wyników – SKW (*Balanced Scorecard* – BSC), karty odpowiedzialności (*Accountability Scorecard* – ASC) oraz metody oceny korzyści dla interesariuszy.

Strategiczna karta wyników

Strategiczna karta wyników może być budowana na poziomie przedsiębiorstw niezdywersyfikowanych, ale jest ona realizowana często na poziomie jednostek biznesu. Podstawę jej opracowania może stanowić równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z uwzględnieniem założeń *sustainability* i wykorzystaniem na przykład wskaźników ujętych w raportach społecznych (np. według GRI), o czym szerzej w rozdziale IV. Przykładem takiej karty jest SKW dla portów w Hiszpanii¹⁴².

SKW wykorzystuje podejście procesowe z wydzieleniem procesów operacyjnych, obsługi posprzedażowej, a także procesów innowacyjnych. Te ostatnie mogą być wynikiem aktywności związanej z **przedsiębiorczością** skierowaną na aspekty **ekologiczne**. Karta pozwala przenieść cele strategiczne, długookresowe na niższe poziomy zarządzania, przekładając je na działania średnio- i krótkookresowe. Pokazuje związek między miernikami pozafinansowymi a osiągnięciem celów finansowych przedsiębiorstw. Prezen-

był członkiem kierownictwa wiodącego instytutu, kierownikiem szeregu prac badawczo-rozwojowych, przewodniczącym zarządu stowarzyszenia, sekretarzem naukowym konferencji, sekretarzem komisji normalizacyjnej oraz członkiem International Geosynthetics Society. Szerzej problematykę analizy rynku i dyfuzji innowacji, jakimi są geosyntetyki, oraz możliwości wykorzystania metod zarządzania przy ich wytwarzaniu i aplikacji omówiono w monografii A. Chodyński, *Innowacyjność i jakość...*

¹⁴² C.C. Soler, J.M.D. Orejas, A.G. Fillol, V.R. Feliu, *Sustainability reports as a key tool for communication improvement in the Spanish port system*, „Revue Sciences de Gestion” 2009, Vol. 70, February, s. 43–59.

tuje kolejność realizacji działań prowadzących do sukcesu przedsiębiorstw na rynku. Pierwszym z nich jest podjęcie działań w obszarze uczenia się i rozwoju (nawiązanie do koncepcji organizacji uczącej się, z podkreśleniem roli pracy zespołowej), które zapewnia realizację efektywnych procesów. Te z kolei pozwalają zdobyć lojalnych klientów, co prowadzi do zapewnienia odpowiedniego udziału w rynku. W konsekwencji uzyskuje się efekty finansowe.

SKW wykazuje powiązania z koncepcją totalnego zarządzania jakością TQM oraz tą koncepcją wzbogaconą o aspekty ekologiczne – TQEM. Może być przystosowana do osiągania różnych celów przez różne typy organizacji. Jest przydatna przy realizacji celów różnych grup interesariuszy, w tym celów o charakterze **społecznym i celów ekologicznych**, nawiązując do założeń rozwoju zrównoważonego. Często wydziela się osobny obszar (perspektywę) związany z realizacją tego typu celów. Tak zmodyfikowana karta jest określana jako SBSC (*Sustainability Balanced Scorecard*). Istnieje możliwość konstrukcji SKW, w której następuje odwrócenie kolejności perspektyw, od tradycyjnej (perspektywy: nauki i rozwoju, procesów wewnętrznych, klientów, finansowa) do opartej na zaufaniu (perspektywy: finansowa, nauki i rozwoju, procesów wewnętrznych, interesariuszy, społecznego oddziaływania). Ta ostatnia propozycja dotyczy głównie organizacji nastawionych na osiąganie celów społecznych. Można także wprowadzić odrębną perspektywę związaną wprost z zaufaniem¹⁴³. Istnieje także możliwość konstrukcji SKW z wydzieleniem **perspektywy ekologicznej**, w której jako mierniki można przykładowo ująć: cele do osiągnięcia, wskaźniki uciążliwości ekologicznej, w przeliczeniu na jednostkę produkcji lub odnosząc je do wartości produkcji sprzedanej¹⁴⁴.

Wskaźniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo są punktem wyjścia do stałej poprawy lub radykalnych zmian przez ich porównanie na przykład ze wskaźnikami określanymi w najlepszych dostępnych technologiach (technikach), znanych jako BAT (*best available technology*). Dodatkowo można wprowadzić inne mierniki mające na uwadze zarządzanie przedsiębiorstwem, na przykład odnoszące się do kosztów ochrony środowiska czy wielkości ponoszonych kar związanych z jego zanieczyszczeniami. Założenia BAT i występujące wskaźniki dla niektórych branż (sektorów) zostały określone¹⁴⁵. Sprawą istotną jest, aby wskaźniki przyjęte do osiągnięcia w perspektywie

¹⁴³ A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników...*

¹⁴⁴ Jako typowe wskaźniki uciążliwości ekologicznej produkcji wymienia się: materiałochłonność, energochłonność, wodochłonność, ściekogenność, pyłogenność, gazogenność. Na ten temat w: *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.

¹⁴⁵ M. Typko, *Najlepsze dostępne techniki (BAT) jako narzędzie wprowadzania zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. T. Borys, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003.

ekologicznej, powiązać ze wskaźnikami w pozostałych perspektywach, przykładowo:

- w perspektywie uczenia się i rozwoju można określić dostępność personelu do bazy wiedzy ekologicznej (można przyjąć jako wartość oczekiwaną określoną liczbę godzin dostępu na jednego pracownika) czy zakres niezbędnych szkoleń dotyczących tej problematyki;
- w perspektywie procesów można określić mierniki tych procesów związane z uciążliwością poszczególnych etapów dla środowiska naturalnego; istnieje możliwość wprowadzenia dodatkowego procesu zarządczego dotyczącego aspektów ochrony środowiska czy procesu podniesienia bezpieczeństwa ekologicznego; procesy mogą uwzględniać możliwości zwrotu opakowań (w ujęciu procentowym) czy stopień wykorzystania materiałów z recyklingu;
- w perspektywie klienta można zaproponować mierniki związane na przykład z akcjami promocyjnymi: mogą one dotyczyć zdrowotności wytwarzanych produktów bądź zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne (z określeniem oczekiwanej liczby takich akcji w ciągu roku); perspektywę klienta można rozszerzyć o współpracę ze środowiskiem lokalnym, opartą przykładowo na oddziaływaniach typu PR, określając liczbę spotkań, wywiadów czy przekazanych komunikatów.

Tworzenie oddzielnej perspektywy ekologicznej dotyczy w szczególności przedsiębiorstw z sektorów uznawanych za mało przyjazne dla środowiska naturalnego (np. z sektorów przemysłu ciężkiego). Dla sektorów bardziej sprzyjających temu środowisku mierniki o charakterze ekologicznym mogą być uwzględniane w pozostałych perspektywach.

Accountability Scorecard

Druga z omawianych metod – ASC – służy do określenia wkładu i oczekiwań dla każdej z grup interesariuszy. Dzięki temu można zdefiniować i zrównoważyć cele, które stoją przed organizacją, prezentując wiązkę tych celów na poziomie strategicznym. Określenie oczekiwań poszczególnych interesariuszy może być wykorzystane do określenia celów na przykład w perspektywie interesariuszy przy konstrukcji SKW. Poszczególni interesariusze za otrzymane korzyści są dawcami odpowiedniego ekwiwalentu, na przykład środków finansowych ze strony klientów, kapitału udostępnianego przez właścicieli, zaangażowania ze strony pracowników czy przychylności społeczeństwa. Nastawienie określonych grup społecznych może być artykułowane przez różnego typu organizacje, przykładowo konsumenckie lub proekologiczne.

Zbiór produktów, usług i działań, których zadaniem jest zapewnienie zaspokojenia potrzeb lub dostarczenia korzyści na rzecz interesariuszy, stanowi określoną wartość. Można wyróżnić finansowe i pozafinansowe nośniki

tej wartości¹⁴⁶. Wśród składników występujących w płaszczyźnie finansowej wymienia się:

- na rzecz właścicieli: zysk, wzrost wartości giełdowej, podnoszenie jakości, a także polepszanie wizerunku przedsiębiorstwa i związany z tym wzrost lojalności klientów; jako destruktor wartości może wystąpić strata na inwestycji;
- na rzecz pracowników: płaca, bonusy, ubezpieczenia zdrowotne, opłaty za naukę, dotacje na przykład na wypoczynek, możliwość korzystania z samochodów czy wyposażenia służbowego; destruktor wartości są koszty związane z podjęciem pracy w danym miejscu (koszty transportu);
- na rzecz klientów: dostarczanie produktu o wysokiej jakości po konkurencyjnej cenie; cena może być obok kosztów zwrotów czy napraw także destruktor wartości;
- na rzecz dostawców: główne nośniki to dochód i zysk; istotnym nośnikiem wartości jest czas, gdyż długotrwały związek z odbiorcą podwyższa bezpieczeństwo finansowe; destruktor wartości stają się zagrożenie odwołania kontraktu, a także opóźnienia w zapłacie;
- na rzecz społeczeństwa: główną rolę odgrywają podatki i opłaty oraz kontrakty z lokalnymi dostawcami; destruktor wartości może być nie tylko wzrost siły przetargowej przedsiębiorstwa, które stawia wymagania na przykład samorządom lokalnym, ale także jego bankructwo.

Jako składniki występujące w płaszczyźnie niefinansowej można wymienić:

- na rzecz właścicieli: wzrost poziomu ich życia i satysfakcji, związany ze wzrostem bezpieczeństwa finansowego – wspierają to inwestycje w ludzi i technologie, ale destruktor wartości stają się stres dotyczący niepewności co do przyszłej sytuacji finansowej, zysków i zwrotu z inwestycji, a także krótkookresowe decyzje, niszczące przyszłe korzyści;
- na rzecz pracowników: dobra atmosfera współpracy, szanse rozwoju, możliwość pokonywania wyzwań czy wsparcie w obszarze socjalnym; wartość tę niszczyć może brak szans na rozwój kreatywności, brak równowagi między wymaganiami a wynagradzaniem czy niewłaściwa polityka zatrudnienia; destruktor stają się złe warunki dojazdu do pracy (np. wydłużony czas);
- na rzecz klientów: dobry produkt, dobra obsługa posprzedażna, co przyczynia się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa; destruktor wartości stają się nieumiejętność osiągnięcia wszystkich korzyści wynikających z zakupu i czas poświęcony na uczenie się obsługi urządzeń;

¹⁴⁶ E. Gwarda-Gruszczyńska, *Wartość nie tylko dla właścicieli*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 325–340.

- na rzecz dostawców: długotrwałość relacji z przedsiębiorstwem, wsparta jego prestiżem; destruktorom wartości są kłopoty przedsiębiorstwa, przekładające się na dostawcę (np. wizerunkowe);
- na rzecz społeczności lokalnej: zatrudnienie mieszkańców, uczestniczenie w różnorodnych działaniach wspólnie z regionem, przyciąganie innych firm, możliwość wsparcia rozwoju regionu; najważniejszym destruktor wartości dla społeczności lokalnej jest **zanieczyszczenie środowiska naturalnego**, a co za tym idzie, obniżenie jakości życia.

W każdej z wymienionych płaszczyzn można dostrzec aspekty związane z **odpowiedzialnością ekologiczną**, dotyczące na przykład wizerunku firmy, warunków pracy czy jakości ekologicznej produktów i procesów wytwórczych. Oddziaływanie interesariuszy może podlegać samoocenie obejmującej:

- określenie interesów poszczególnych grup interesariuszy,
- zdefiniowanie wymagań stawianych firmie przez interesariuszy,
- określenie wpływu poszczególnych interesariuszy na organizację oraz zdefiniowanie znaczenia podejmowanych wobec nich decyzji,
- określenie zależności wewnętrznych i zewnętrznych wobec interesariuszy,
- określenie metod oddziaływania wobec interesariuszy,
- określenie zdolności i stopnia osiągnięcia kompromisu wobec interesariuszy,
- zdefiniowanie sposobów równoważenia interesów przez przedsiębiorstwo¹⁴⁷.

Podkreśla się, że wartość powstaje i jest utrzymywana, gdy przedsiębiorstwo posiada zaufanie, także publiczne, różnych interesariuszy. Warto jednak zauważyć, że wartość dla nabywców nie zawsze wpływa na korzyści dla akcjonariuszy; nie występuje bowiem prosta zależność między rentownością ekonomiczną przedsiębiorstwa, jego udziałem w rynku i satysfakcją klientów. Jednak według M. Treacy'ego i F. Wiersemy nie istnieje konflikt między dostarczaniem wartości klientom i tworzeniem wartości dla akcjonariuszy. Warunkiem jest jednak postrzeganie wartości dla klientów jako źródła tworzenia wartości dla akcjonariuszy i zapewnienia satysfakcji pracownikom¹⁴⁸. Wzrost wartości dla akcjonariuszy nastąpi wtedy, gdy uzyskiwane dodatkowe marże podczas sprzedaży będą przewyższać inwestycje dokonywane na rzecz zwiększenia satysfakcji klienta. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy wymaga przygotowania działań prowadzących do efektywności kosztowej i odpowiedniego pozycjonowania cen. W przypadku zaś tworzenia dodatkowego udziału w rynku należy zapewnić przychody przewyższające koszty

¹⁴⁷ A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników...*, s. 57–58.

¹⁴⁸ M. Treacy, F. Wiersema, *The discipline of market leaders*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1995, s. 25.

wdrożenia innowacji i koszty eksploatacji. Zwraca się uwagę, że grupy interesariuszy nie są homogeniczne, ich oczekiwania są różnorodne, stąd występują trudności w identyfikacji interesariuszy. Próby spełnienia tych oczekiwań mogą powodować konflikty w organizacji. Mogą również występować trudności w weryfikacji i pomiarze niekwantyfikowanych celów. Podkreślane są także brak wiedzy kierownictwa na temat kwestii społecznych i możliwość nieefektywnego inwestowania z myślą o spełnieniu celów różnych interesariuszy. Jednak kwestia konieczności kompromisu w realizacji celów na rzecz różnych interesariuszy wydaje się nie podlegać szerszej dyskusji.

Metoda oceny korzyści dla interesariuszy

Wychodząc z założenia, że utrata korzyści dla jednego z interesariuszy nie może być zastąpiona korzyściami na rzecz pozostałych, M. Bonacchi i L. Rinaldi zaproponowali system (metodę) oceny korzyści dla interesariuszy, wychodząc z celów strategicznych z możliwością ich przenoszenia na cele bieżące. Cele te określono we wzajemnie powiązanych płaszczyznach: **ekonomicznej, społecznej i ekologicznej** (*sustainability score*)¹⁴⁹. Powinny one być przenoszone z poziomu strategicznego na poziom interesariuszy, gdzie następuje ich pomiar pozwalający ocenić stopień spełnienia oczekiwań interesariuszy (*primary measures*). Aby zapewnić realizację celów na rzecz interesariuszy, należy przeprowadzać i oceniać (*secondary measures*) odpowiednie procesy. Planowane rezultaty odnośnie do celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz stopień ich realizacji, jak również sprostania wymaganiom minimalnym (na przykład określanym przez odpowiednie regulacje) można prezentować na wykresach radarowych. Możliwe jest odnoszenie ich w ten sposób do oczekiwań poszczególnych interesariuszy. Jednak aby pełniej ocenić sytuację, można tworzyć schematy, w których zaprezentuje się nie tylko stopień realizacji celów na rzecz poszczególnych interesariuszy dla każdej płaszczyzny (ekonomicznej, społecznej, ekologicznej), ale także stopień realizacji tych celów łącznie dla każdego interesariusza i zakres wzajemnych powiązań. W praktyce występują różne rodzaje oddziaływań: wzajemne oddziaływanie interesariuszy na siebie, oddziaływanie interesariuszy na przedsiębiorstwo i odwrotnie – przedsiębiorstwa na poszczególnych interesariuszy. Do określenia tych wpływów może być przydatna metoda Vester'a. Bazuje ona na ocenie punktowej wzajemnych oddziaływań i umożliwia przede wszystkim znalezienie interesariuszy, którzy wywierają największy wpływ na pozostałych i na przedsiębiorstwo¹⁵⁰.

¹⁴⁹ M. Bonacchi, L. Rinaldi, *DartBoarts and Clovers as new tools in sustainability planning and control*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 7, s. 461–473.

¹⁵⁰ A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników...*, s. 54–65.

6. Tworzenie zielonych kompetencji przedsiębiorstwa jako odpowiedzialne, prorozwojowe działanie przedsiębiorcze

Działania o charakterze przedsiębiorczym powinny uwzględniać skutki nie tylko ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne. Oznacza to, że powinny one mieć także na uwadze przyjęte założenia związane z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną biznesu.

Jako przejaw **odpowiedzialnej przedsiębiorczości** można więc traktować **przedsiębiorczość ekologiczną**. Jej analiza może być prowadzona z punktu widzenia uczenia się organizacji, wykorzystywania kapitału intelektualnego, tworzenia wiedzy ekologicznej i **kompetencji ekologicznych (zielonych kompetencji)**. Działania przedsiębiorcze wymagają osiągnięcia odpowiednich kompetencji, z drugiej zaś strony służą docelowo budowie tych kompetencji.

Rozpatrując kompetencje w powiązaniu z cyklem życia organizacji, obserwuje się, że na pierwszym etapie tego cyklu życia wymagane są kompetencje o charakterze **przedsiębiorczym**. Dalsze etapy rozwoju wiążą się z narastaniem tendencji do standaryzacji działalności i spadku znaczenia czynnika przedsiębiorczości, co prowadzi do spadku konkurencyjności przedsiębiorstwa. Aby tego uniknąć, organizacja przechodzi etap odnowy, w której znów szczególne znaczenie można przypisać działaniom przedsiębiorczym. Oznacza to, że posiadane kompetencje w cyklu życia organizacji mogą być związane z doskonałością operacyjną, mogą mieć charakter stabilizacyjny bądź też przybierać formy o charakterze przedsiębiorczym. Kompetencje ulegają więc zmianom na różnych etapach cyklu życia organizacji.

Należy podkreślić, że realizacja założeń odpowiedzialności ekologicznej może być realizowana także w ramach doskonalenia działalności operacyjnej, na przykład przez wdrażanie koncepcji TQEM. Szczególna rola przypada jednak kompetencjom o charakterze przedsiębiorczym, które prowadzą do głębokich przemian w organizacji. Często wiążą się z działaniami typu fuzje czy przejęcia w powiązaniu z działaniami innowacyjnymi, w tym dotyczącymi aspektów ekologicznych¹⁵¹.

Ważnym etapem rozwoju jest samoodnawianie (odnowa) organizacji, które może przebiegać z wykorzystaniem zachowań przedsiębiorczych, opierając się na takich strategiach innowacyjnych przedsiębiorstw, jak:

- zarządzanie wiedzą organizacyjną;
- odkrywanie (*exploration*), co prowadzi do powstawania innowacji zarówno radykalnych, jak i naśladowczych przez kreowanie własnych idei na podstawie prac badawczo-rozwojowych i technologii pojawiających się;
- kooperacja międzyorganizacyjna, obejmująca nie tylko alianse, ale także fuzje i przejęcia;

¹⁵¹ A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy...*

- strategię przedsiębiorcze, związane z kreowaniem zasobów ponad granicami organizacji; wiąże się je często z innowacjami przełomowymi i tworzeniem nowych biznesów¹⁵².

Kompetencje, stanowiące podstawę proaktywnego rozwoju powinny mieć charakter strategiczny. Mogą one służyć realizacji orientacji przedsiębiorczej firmy. Hierarchicznie na najwyższym poziomie znajdują się kluczowe kompetencje (*core competences*), stanowiące unikalną kombinację wiedzy, technologii i umiejętności. Na średnim poziomie tworzone są zdolności (*capabilities*), jako powtarzające się wzorce działania w wykorzystaniu zasobów, co prowadzi do kreowania, wytwarzania i oferowania produktów na rynku. Na najniższym poziomie występują umiejętności (*skills*), jako specyficzna forma zdolności odnosząca się do konkretnej sytuacji lub wykorzystania konkretnego zasobu¹⁵³. Przy tworzeniu kompetencji podkreśla się możliwości tkwiące w teoriach zasobowych, uczeniu się organizacji (w tym związanym z aspektami ekologicznymi) oraz zarządzaniu wiedzą, także **ekologiczną**¹⁵⁴. Niektóre z tych poglądów i koncepcji omówiono już wcześniej w tym rozdziale monografii.

W literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie **zielonych kluczowych kompetencji** (*green core competence*). Zgodnie z poglądami C. Prahalada i G. Hamela są one oceniane przez takie cechy związane ze zdolnościami odnoszącymi się do środowiska naturalnego (*environmental capabilities*), technologii i know-how, jak¹⁵⁵:

- rzadkość na rynku,
- mała możliwość imitacji przez konkurentów,
- trudność w ich substytucji,
- sprzyjanie potencjalnemu dostępowi do szerokich potrzeb rynku związanych z środowiskiem naturalnym,

¹⁵² P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *op. cit.*, s. 61–66.

¹⁵³ Rozróżnienie pojęć kompetencji, zdolności i umiejętności może być trudne; niekiedy są one używane zamiennie, jednak często przyjmuje się, że kompetencje mają szerszy charakter, korporacyjny, i są wynikiem posiadania wielu umiejętności. Zob. A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 40–41.

¹⁵⁴ Kompetencje są zaliczane do zasobów niematerialnych. B. de Wit i R. Meyer określają je jako zdolność do działania w danej dziedzinie – zaliczają do nich wiedzę oraz zdolności (*capabilities*), a także postawę (stosunek) wobec otoczenia. Zdolności to potencjał organizacji do podejmowania określonych działań. Poza kompetencjami do zasobów niematerialnych można zaliczyć zasoby relacyjne (*relational resources*), które obejmują relacje z interesariuszami oraz reputację firmy i wizerunek marki. Zob. B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 162–165. Zwraca się także uwagę, że zasoby relacyjne mogą wpływać na tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez utrzymywanie uprzywilejowanych stosunków z wybranymi podmiotami otoczenia. Zob. J. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 660–679.

¹⁵⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, 3, s. 79–91.

- przyczynianie się do tworzenia korzyści dla klientów w aspekcie środowiska naturalnego.

Pojęcie zielonych kluczowych kompetencji odnoszone jest do zbiorowego uczenia się i zdolności (*capabilities*) związanych z „zielonymi innowacjami” (*green innovation*) oraz do zarządzania środowiskiem naturalnym w organizacji¹⁵⁶. Wychodzi się z założenia, że rozwój zielonych kompetencji prowadzi do zielonych innowacji, przejawiających się w postaci zielonych innowacji produktowych (*green product innovation*) i procesowych (*green process innovation*). Zielone kompetencje mogą zapewniać także uzyskanie zielonego wizerunku (*green image*), który określa się w dwóch wymiarach: zielonej reputacji (*green reputation*) i zielonej wiarygodności (*green credibility*). Pomiar zielonej reputacji może uwzględniać następujące kryteria:

- poważanie, szacunek,
- profesjonalizm,
- pomyślność,
- ugruntowanie,
- ustabilizowanie.

Pomiar zielonej wiarygodności może być dokonany na podstawie:

- solidności,
- niezawodności,
- dbałości o klienta.

Yu-Shan Chen i współpracownicy definiują nastawienie na zielone innowacje (*green innovation performance*) jako dokonania w obszarach „miękkim” i „twardym”, odnosząc się do działań innowacyjnych przedsiębiorstwa dotyczących produktów i procesów, włączając w to innowacyjność w obszarze technologii¹⁵⁷. Innowacyjność ta przejawia się obniżeniem zużycia energii, ochroną środowiska naturalnego, recyklingiem odpadów, projektowaniem nowych produktów oraz zarządzaniem środowiskiem naturalnym przez korporacje. Przywoływani autorzy zwracają też uwagę na to, że dokonania innowacyjne w obszarze zielonych produktów i procesów wpływają korzystnie na przewagę konkurencyjną korporacji. Opierając się na wcześniejszym dorobku literatury przedmiotu, wskazują, że przedsiębiorstwo powinno być oceniane przez odpowiedź na pytania o to, czy w odniesieniu do zarządzania środowiskiem naturalnym (*environmental management*) jest ono:

- najlepszym benchmarkiem,
- profesjonalne w zarządzaniu tym środowiskiem,
- pomyślnym realizatorem,
- posiadaczem ugruntowanej pozycji,
- posiadaczem ustabilizowanej reputacji,

¹⁵⁶ Yu-Shan Chen, *The driver of green innovation and green image – green core competence*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 81, 3, s. 531–543.

¹⁵⁷ Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, Chao-Tung Wen, *The influence of green on corporate advantage in Taiwan*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 67, 4, s. 331–339.

- solidne,
- niezawodne,
- nastawione na dbałość o klienta.

W opracowaniach na temat omawianych zagadnień występuje pojęcie **zielonego kapitału intelektualnego** (*green intellectual capital*), traktowanego jako źródło przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie wykorzystanie kapitału intelektualnego prowadzi do budowy zielonych kompetencji organizacji. Jako składowe tego kapitału wyróżnia się zielony kapitał ludzki (*green human capital*), zielony kapitał strukturalny (*green structural capital*) i zielony kapitał relacyjny (*green relational capital*)¹⁵⁸. Każdy z tych trzech rodzajów zielonego kapitału intelektualnego wpływa pozytywnie na przewagę konkurencyjną firm. Do oceny szans na budowę korzystnej pozycji konkurencyjnej w stosunku do głównych konkurentów można przyjąć następujące przesłanki:

- niskie koszty,
- wyższą jakość produktów i usług,
- lepszą zdolność dotyczącą badań i rozwoju (b + r) oraz innowacji,
- lepsze możliwości (zdolności) menedżerskie,
- lepszą zyskowość,
- szybszy wzrost,
- podejmowanie inicjatyw na ważnych polach działalności i zajmowanie dobrych pozycji,
- lepszy wizerunek,
- trudności w imitowaniu przez konkurentów swych produktów i usług,
- brak możliwości łatwego zajmowania wyróżniającej pozycji przez konkurentów.

Zielony kapitał ludzki można mierzyć i oceniać, odnosząc się do zagadnień ochrony środowiska naturalnego w porównaniu z głównymi konkurentami firm, biorąc pod uwagę:

- wyższą produktywność (*productivity*) i wkład (*contribution*) pracowników,
- lepsze kompetencje pracowników,
- wyższą jakość produktów i usług,
- lepszą współpracę zespołową (*teamwork*),
- możliwości wpływania przez menedżerów na osiąganie zamierzeń odnośnie do ochrony środowiska naturalnego.

Przy ocenie (pomiarze) zielonego kapitału strukturalnego należy uwzględnić w stosunku do głównych konkurentów, w jakim stopniu, biorąc pod uwagę aspekty ochrony środowiska:

¹⁵⁸ Yu-Shan Chen, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, 3, s. 271–286.

- posiadany w firmie system ochrony środowiska jest lepszy,
- jest więcej działań innowacyjnych,
- większe są korzyści wynikające z aktywności prośrodowiskowej,
- większe są nakłady na badania i rozwój w stosunku do sprzedaży,
- większe jest zaangażowanie pracowników w zarządzanie środowiskiem (w stosunku do liczby zatrudnionych).

Ponadto ważna jest ocena, w porównaniu z głównym konkurentem, dotycząca:

- inwestycji w urządzenia związane z ochroną środowiska,
- kompetencji związanych z rozwojem zielonych produktów,
- prawidłowości przebiegu ogółu procesów operacyjnych dotyczących ochrony środowiska,
- pozytywnego wpływu prośrodowiskowego systemu zarządzania wiedzą na stan i przyrost wiedzy związanej z zarządzaniem środowiskiem.

W przypadku zielonego kapitału relacyjnego pomiar i ocena dotyczą:

- uwzględnienia w projektowaniu produktów i usług proekologicznych życzeń klientów,
- poziomu satysfakcji klienta z ochrony środowiska naturalnego w firmie w porównaniu z głównymi konkurentami,
- trwałości związków kooperacyjnych firmy (pomimo oporu dostawców) odnośnie do wymogów ochrony środowiska,
- trwałości związków z klientami lub w kanałach dystrybucji sprzyjających ochronie środowiska naturalnego,
- trwałości i jakości związków kooperacyjnych z partnerami strategicznymi firmy w odniesieniu do ochrony środowiska naturalnego.

Warto podkreślić, że budowanie zielonych kompetencji, ukierunkowanie na tworzenie zielonych innowacji czy działania zmierzające do budowy zielonego kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą ekologiczną mają swoje umocowanie w przyjętych założeniach, że rozwój przedsiębiorstwa powinien się opierać na proaktywnym nastawieniu, opartym na **odpowiedzialności ekologicznej**. Takie nastawienie prowadzi do budowy zielonych kompetencji organizacji, pozwalających na kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez autora niniejszej monografii wśród 22 małych i średnich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej w Polsce wskazują, że największy wpływ czynnika ekologicznego na poszczególne obszary kreowania wartości przedsiębiorstw, a tym samym na budowę ich kompetencji, dotyczy jakości i innowacyjności. Duże znaczenie mają także aspekty technologiczne. Równocześnie ankietowani zwracali uwagę, że największy nacisk powinien być położony na obszary dotyczące powiązań z partnerami, budowę wartości marki oraz relacje środowiskowe i społeczne¹⁵⁹. Warto jednak podkreślić, że realizacja tych przedsięwzięć powinna być powiązana z rosnącą rolą me-

¹⁵⁹ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje...*, s. 180–182.

nedżmentu ekologicznego, opartą na wiedzy i kulturze ekologicznej, a więc odnosi się nie tylko do kierownictwa, ale i całej załogi¹⁶⁰. Wcześniejsze badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach wskazywały bowiem na braki w zakresie zarządzania środowiskiem naturalnym wśród części kadry menedżerskiej¹⁶¹.

¹⁶⁰ M. Huczek, *Stosowanie zasad zarządzania środowiskiem naturalnym w firmie w ocenie studentów szkół niepaństwowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Seria Zarządzanie i Marketing” 2003, 4/2, s. 9–18.

¹⁶¹ M. Huczek, *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT, Bielsko-Biała 1999.

Rozdział IV

Odpowiedzialność ekologiczna we współczesnych modelach architektury biznesu

W niniejszym rozdziale omówione zostaną modele biznesu na tle współczesnego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, mianowicie: równoważenia aspektów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych. Szczególny nacisk położony będzie na aspekt ekologiczny, związany z realizacją założeń **odpowiedzialności ekologicznej**. Równoważenie (*sustainability*) jest traktowane jako paradygmat, który umożliwia przetrwanie firm na rynku (*paradigm capable of ensuring the durable survival of firms*). *Sustainability* oznacza orientację, która uwzględnia integrację, w zależności od kontekstu (*contextual integration*) aspektów **ekonomicznych, spójności społecznej** (*social cohesion*) **i problemów ochrony środowiska naturalnego**¹. Prezentując podejście holistyczne, F. Tilley i W. Young zwracają uwagę, że elementy wchodzące w skład pojęcia *sustainability*, czyli związane z aspektami społecznymi i ekologicznymi, a także ekonomicznymi, powinny być rozpatrywane łącznie². Występuje pogląd, że integracja (równoważenie – *sustainability*) zależy od powiązań między interesariuszami i tworzenia sieci interesariuszy³. Podkreślanie roli interesariuszy oraz zagadnień ochrony środowiska naturalnego wskazuje na respektowanie wartości społecznych i ekologicznych przez przedsiębiorstwo. W niniejszej monografii opisano modele biznesu, zwracając uwagę na rolę wyznawanych w organizacji wartości, tworzonych na podstawie wzajemnych oddziaływań interesariuszy.

W rozdziale zaprezentowano pogląd, że proaktywność tworzonych z udziałem interesariuszy modeli biznesu (w tym traktowanie środowiska naturalnego

¹ F. Perrini, A. Tencati, *Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 296–308.

² F. Tilley, W. Young, *Sustainability entrepreneurs. Could they be the true wealth generators of the future?*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter, s. 79–92.

³ W związku z tym, że w piśmiennictwie polskim nie ma jednoznacznego odpowiednika słowa *sustainability*, autor monografii dla opisu tego pojęcia używa określeń: „zrównoważenie”, „stabilność”, „integracja”. Wykorzystano w tym przypadku tłumaczenie określenia *sustainable development*, które często występuje w polskiej literaturze przedmiotu jako rozwój zrównoważony lub trwały i zrównoważony.

jako „milczącego interesariusza”) uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną może się wiązać z przyjęciem założeń integracji (równoważenia – *sustainability*) celów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych, z podkreśleniem znaczenia efektywności ekologicznej i przedsiębiorczości ekologicznej, biorąc pod uwagę uwarunkowania zarówno sektorowe jak i pozasektorowe.

Warto jednak podkreślić, że w literaturze przedmiotu pojawia się podejście rozszerzające w stosunku do dotychczasowego rozumienia *sustainability*, które wpływa na tworzone modele biznesu⁴. Wykorzystanie przedsiębiorczości ekologicznej może się przejawiać w realizacji innowacyjnych (przedsiębiorczych) modeli biznesu.

1. Ogólna charakterystyka modeli i architektury biznesu

W opracowaniach poruszających omawiany temat występuje pojęcie modelu biznesu (biznesowego). **Model biznesu** może być traktowany jako przyjęty przez przedsiębiorstwo sposób powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji przy równoczesnym zapewnieniu firmie dochodowości. Warto podkreślić, że stanowi on złożony system wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie⁵. Według definicji opracowanej przez L. Morrisa model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, w jaki sposób następuje tworzenie i dostarczanie wartości dla nabywców. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, że oczekiwana wartość może ewoluować wraz ze zmianami potrzeb

⁴ Rozszerzające pojęcie *sustainability* wiąże je z długotrwałą obecnością na rynku i samoodnawialnością biznesu, zdolnością do autokreacji, w kontekście ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, z podkreśleniem znaczenia paradygmatu innowacyjnego wzrostu. Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie...*, s. 17, 27 i 320–322. Wymienieni autorzy zwracają uwagę na wpływ *sustainability* na konstytuowanie modeli biznesowych, uwzględniając nowe możliwości, cele, mając na uwadze równoważenie interesów różnych grup. Prezentują 14 modeli biznesu (*sustainable enterprise*), w tym model oparty na zarządzaniu ekologicznym. Wskazują na holistyczny model *sustainable enterprise*, który składa się z dwóch grup elementów: o charakterze obligatoryjnym (odnosi się do ciągłej czujności, uwagi na najwyższym poziomie oraz zdolności do odnawiania) oraz o charakterze fakultatywnym, który ulega ciągłym przeobrażeniom w zależności od otoczenia. Układ tych elementów zależy od specyfiki sektora działalności, lokalizacji przedsiębiorstwa, wiedzy i kompetencji pracowników, stabilności systemu gospodarczego, politycznego i społecznego oraz cech narodowościowych.

⁵ A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Internet business, models and strategies*, McGraw-Hill, Irwin, Boston 2001, s. 20–21.

i preferencji tych nabywców⁶. Warto podkreślić, że pojęcie modelu biznesu może mieć szersze odniesienie, gdy dotyczy różnych interesariuszy, a nie tylko nabywców (klientów). Zdaniem A. Jabłońskiego model biznesu jest odwzorowaniem w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy. Umożliwia to osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy budowy wartości przedsiębiorstwa. Zapewnia również ciągłość prowadzenia biznesu⁷. Zdaniem J.C. Linder i S. Cantrell model biznesu to zestaw propozycji wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo swym interesariuszom⁸.

W związku z procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw rozpatruje się również pojęcie biznesu międzynarodowego, traktowanego jako transakcje projektowane ponad granicami narodowymi i kulturowymi w celu zaspokojenia potrzeb nabywców indywidualnych, przedsiębiorstw oraz (innych) organizacji. Biznes międzynarodowy może być rozumiany jako związany z rodzajem działalności proces toczący się ponad granicami państw. Biznes międzynarodowy uwzględnia nakładanie się różnych dyscyplin, takich jak: zarządzanie międzynarodowe, marketing międzynarodowy, logistyka międzynarodowa, marketing globalny, handel międzynarodowy i finanse międzynarodowe⁹.

Model biznesu w literaturze przedmiotu jest zatem opisywany jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, która ma związek z naturą działania w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem¹⁰. Strategia organizacji służy powstaniu modelu biznesowego i stale ten model weryfikuje¹¹. J.C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta przez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji¹². Z kolei A. Koźmiński jest

⁶ L. Morris, *Business model warfare. The strategy of business breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

⁷ A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wyd. WSB, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 19.

⁸ J.C. Linder, S. Cantrell, *What makes a good business model anyway? Can you stand the test of change?*, Outlook – Point of View, Accenture 2001.

⁹ *Biznes międzynarodowy...*, s. 19–20.

¹⁰ P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wyd. AE, Poznań 2004, s. 26.

¹¹ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporation Change” 2002, Vol. 11, 3, s. 529–555.

¹² J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing business models: Surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9.

zdania, że model biznesu może, ale nie musi być podstawą do określenia strategii. Możliwe jest bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce¹³. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk dokonują rozróżnienia pojęć strategii biznesu (jako strategii konkurencji) oraz modelu biznesu. Strategia biznesu to sposób realizacji celów w danej dziedzinie, ma ona charakter dynamiczny w związku ze zmianami warunków rynkowych, model biznesu ma zaś charakter bardziej statyczny¹⁴. Rozróżnienie to opiera się na pracach H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom¹⁵. Jak zaznacza J. Magretta, model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których tworzy się strategię konkurencji. Model biznesu wskazuje także zmiany, które należy wprowadzić, podczas gdy strategia powinna ustalić, jak to realizować¹⁶.

C. Ott i W. Schiemann uważają, że model biznesu jest sposobem łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją¹⁷. Według J. Rokity model biznesu stanowi z kolei odzwierciedlenie sposobów osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji. K. Oblój zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Wymieniony autor podkreśla, że budując model biznesu, powinno się udzielić odpowiedzi na pytania o to, co organizacja będzie robić, jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje i jak są one skonfigurowane w praktyce codziennego działania. Prezentowany jest pogląd, że skuteczny model biznesu może być imitowany przez inne firmy¹⁸.

Model biznesu może być także opisywany jako powiązanie różnych elementów bądź wymiarów, takich jak¹⁹:

¹³ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 123–126.

¹⁴ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 52–53, 57.

¹⁵ Według H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom model biznesu koncentruje się na tworzeniu wartości dla nabywcy, a strategia biznesu podkreśla konieczność utrzymania przewagi konkurencyjnej; w strategiach w stosunku do modeli biznesu więcej uwagi poświęca się źródłom finansowania, szerzej uwzględnia się rolę wiedzy o warunkach działania, w modelach biznesu zaś zakłada się, że zasoby wiedzy są ograniczone. Zob. H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *op. cit.*, s. 529–555.

¹⁶ J. Magretta, *Why business models matter?*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 5, s. 86–92.

¹⁷ C. Ott, W. Schiemann, *Rising strategic measurement to turn vision into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, 1, s. 15.

¹⁸ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

¹⁹ J. Niemczyk, J. Drzewiecki, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4, s. 145–152.

- otoczenie, misja i kluczowe kompetencje (P. Drucker);
- ukierunkowanie na klientów przedsiębiorstwa, sposoby przechwytywania wartości dla klientów, sposoby różnicowania oferty i kontroli strategicznej, oferta przedsiębiorstwa oraz zakres działań kontrolowanych przez przedsiębiorstwo²⁰;
- tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta, sposób prowadzenia działalności, generowania wartości i zysku w danej branży (J. Magretta); podstawą jest próba implementacji misji.

T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk uważają model biznesu za nowe narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów wraz z występującymi między nimi relacjami. Model biznesu odzwierciedla logikę działania przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Zawiera on opis wartości oferowanej klientom przez przedsiębiorstwo. Określa podstawowe zasoby, procesy (działania) i relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa, które służą tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości. Na model biznesu składają się następujące konstytuujące go elementy: propozycja wartości dla klienta, zasoby/kompetencje, pozycja w łańcuchu dostaw i źródła przychodów. Model biznesu zapewnia konkurencyjność przedsiębiorstwa w danej dziedzinie i umożliwia zwiększanie jego wartości. Rozważając budowę modeli biznesu w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniając podstawowe założenia i logikę działalności, model można zdefiniować jako wzorzec określający sposoby postępowania, dobór podstawowych zasobów, zakres oraz charakter relacji (zewnętrznych i wewnętrznych), a także główne związki przyczynowo-skutkowe między składnikami modelu. Wymienieni autorzy zwracają uwagę na możliwość występowania wielu różnych modeli biznesu w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych. Modele biznesu są połączone ze strategią korporacji na podstawie przyjętych założeń strategicznych oraz przez system alokacji zasobów, na który ma wpływ kierownictwo korporacji²¹. Zdaniem autora niniejszej monografii przyjęte założenia strategiczne mogą uwzględniać CSR wraz z zamierzeniami związanymi z **odpowiedzialnością ekologiczną**.

Model biznesu stanowi kombinację czynników materialnych i niematerialnych (kapitał intelektualny) przedsiębiorstwa. Model ten można uznać za przyjętą przez firmę metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji, a która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Często akcentowane jest kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta oraz zapewnianie odpowiedniej konfiguracji zasobów, aby uzyskać zamierzony efekt. Jednak wśród różnych komponentów modeli biznesu wymieniane są

²⁰ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

²¹ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *op. cit.*, s. 17, 19, 52, 57, 62.

także: sieć interesariuszy, innowacje, ład korporacyjny, procesy biznesowe, formy organizacyjne, kluczowe technologie czy przyjęte modele finansowe i sposoby generowania zysku. Formuły zysku są rozpatrywane w odniesieniu do sposobu pozyskiwania przychodów (najczęściej w układzie: cena/wolumen), struktury kosztów, tworzenia marży i rotacji zasobów.

Generowanie wartości w modelach biznesu można rozpatrywać w kontekście ich **architektury**. Podstawowe założenia do tworzenia takiej architektury można oprzeć na dorobku związanym z zarządzaniem organizacją. Architekturę organizacji K. Obłój wiąże z modelem działania (funkcjonowania) oraz tworzeniem i dostarczaniem produktów na rynek²². Architektura odnosi się do kompetencji organizacji służących zrealizowaniu przyjętej misji w istniejących warunkach. W ramach budowy modelu należy zaprojektować trzy powiązane z sobą konfiguracje: techniczno-ekonomiczną (związaną z wyborami dotyczącymi koncentracji na określonych aspektach działalności), społeczną (odnoszącą się do roli pracowników w firmie i ich traktowania) oraz organizacyjną (dotyczy ona centralizacji organizacji, przyjętej struktury organizacyjnej i procedur operacyjnych). Według K. Obłój konfiguracja techniczno-ekonomiczna, związana z wytwarzaniem produktów, obejmuje problematykę realizacji prac badawczo-rozwojowych, zakupów, produkcji, sprzedaży. Konfiguracja społeczna jest charakteryzowana przez: typy relacji między uczestnikami a organizacją wraz z określeniem dominującego typu relacji między tymi uczestnikami, umiejętność rozwoju i sposób wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników, poczucie przynależności, lojalności i – w odniesieniu do grupy – sensu współpracy oraz poczucie własnej wartości i niezależności pracownika. Konfiguracja organizacyjna odnosi się do odpowiedzi na pytania o to, jakie są kryteria grupowania czynności w ramach tworzonej struktury (w rezultacie następuje tworzenie określonych typów struktur organizacyjnych), jaki jest stopień centralizacji organizacji i formalizacji decyzji, jakie są mechanizmy koordynacji działań. Analizowane jest wykorzystanie procedur oraz konfiguracji techniczno-ekonomicznej i społecznej jako instrumentów koordynacji²³.

Model biznesu powinien pozwalać na długookresowe generowanie wartości, a równocześnie być podatny na twórczą destrukcję. Stwarza to bowiem pole do działań przedsiębiorczych. Model biznesu może mieć charakter innowacyjny; w założeniach powinien on zapewniać budowę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości. Jako strategiczne okoliczności wymagające zmiany modelu biznesu można wymienić:

²² K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

²³ Według A. Nalepki, analizując konfigurację organizacyjną jako podstawowe przesłanki tworzenia określonych typów (rodzajów) struktur, można przyjąć następujące zasady: podziału zadań (według czynności lub obiektów), ustanawiania zależności hierarchicznych (jednoliniowość lub wieloliniowość) oraz podziału uprawnień decyzyjnych (centralizacja i decentralizacja). Zob. A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, s. 93.

- okazję związaną z faktem, że innowacja trafia w potrzeby dużej grupy klientów,
- okazję wynikającą z wykorzystania nowej technologii,
- okazję do doskonalenia i rozpowszechnienia produktu,
- potrzebę obrony przed tanimi konkurentami,
- konieczność reakcji na zmiany konkurencji w branży²⁴.

Warto zwrócić uwagę, że okolicznościami strategicznymi mogą być także innowacje ekologiczne, o których jest mowa w niniejszej monografii, realizacja proekologicznych technologii czy możliwość tworzenia produktów proekologicznych. Szansą na zmianę modeli biznesu jest tworzenie się eko-konsumentów.

Aby model osiągnął cechy innowacyjne, przedsiębiorstwo powinno według G. Hamela i C. Prahalada:

- zidentyfikować reguły występujące w danym biznesie,
- poszukiwać nieciągłości – ich znalezienie staje się okazją do zmian zasad występujących w sektorze działalności (np. w zakresie technologii czy stylu życia),
- zrozumieć posiadane kluczowe kompetencje,
- zidentyfikować rewolucyjne idee i niekonwencjonalne opcje ich wykorzystania w prowadzonej działalności²⁵.

Wśród komponentów **innowacyjnego modelu biznesu** H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom wymienili takie, jak:

- propozycja wartości, która powinna zawierać opis problemów klienta, sposób rozwiązania problemu i wartości tego rozwiązania widziane z perspektywy klienta;
- segmentacja rynku, która powinna obejmować grupę celów, podział segmentów rynku i potrzeb rynku, ulokowanie potencjalnych innowacji w zakresie celów dotyczących działań rynkowych;
- struktura kreowania wartości, która powinna być rozpatrywana w aspekcie oceny skuteczności działalności w łańcuchu wartości;
- struktura przychodów, która powinna się odnosić do ich generowania (rozpatrywane są m.in. formy sprzedaży i leasingu); należy się ponadto odnieść do struktury kosztów i celów dotyczących zyskowności²⁶.

Zawierające nowości modele biznesu tworzone są między innymi przez organizacje przedsiębiorcze, które nie kierują swej uwagi na efektywność bieżącą (np. przez redukcję kosztów transakcji), lecz koncentrują się na nowych sposobach realizacji wymiany ekonomicznej. Może się to przejawiać tworzeniem powiązań między podmiotami czy propozycjami nowych me-

²⁴ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, 12, s. 50–59.

²⁵ J. Niemczyk, J. Drzewiecki, *op. cit.*, s. 145–152.

²⁶ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *op. cit.*, s. 529–555.

chanizmów transakcji²⁷. Coraz częściej mamy do czynienia z tworzeniem modeli biznesu internetowego, wykorzystującego możliwości wynikające z zastosowania sieci internetowych i tworzenia łańcucha wartości oraz związanych z tym nowych modeli biznesu. Występują różne warianty tych modeli, oparte między innymi na doprowadzaniu do spotkań sprzedającego z kupującym, na przepływie informacji, pośrednictwie między producentami i odbiorcami czy prowadzeniu portali.

Tworząc modele biznesu, powinno się znać odpowiedź na pytania dotyczące kluczowych procesów, kluczowych umiejętności i oceny ryzyka. W zależności od liczby przyjętych kryteriów można uzyskiwać różne modele biznesu.

W tabeli 3 zaprezentowano komponenty poszczególnych modeli biznesu przedstawianych w literaturze przedmiotu²⁸.

Tabela 3. Komponenty kształtujące poszczególne rodzaje modeli biznesu

Autor	Specyficzne komponenty modeli biznesu
Horowitz (1996)	Cena, produkt, dystrybucja, charakterystyka organizacji i technologii
Viscio i Pasternak (1996)	Globalne kompetencje, ład korporacyjny, jednostki biznesu (<i>business units</i>), usługi, połączenia jednostek
Timmers (1998)	Produkt/usługa, przebieg informacji, aktorzy biznesu i ich role, korzyści dla aktorów, źródła wpływów, strategia marketingowa
Markides (1999)	Innowacje produktowe, relacje z klientami, zarządzanie infrastrukturą, aspekty finansowe
Donath (1999)	Zrozumienie klienta, taktyka marketingowa, ład korporacyjny (<i>corporate governance</i>), zdolności Internetu i intranetu
Gordijn i inni (2001)	Aktorzy, segmenty rynku, oferta wartości, aktywność wartości, sieć interesariuszy, interfejsy wartości, zmiany wartości
Linder i Cantrell (2001)	Model cenowy, model przychodów, model procesów biznesowych, możliwości handlu internetowego, formy organizacyjne, propozycje wartości

²⁷ C. Zott, R. Amit, *Business model design and the performance of the entrepreneurial firms*, „Organization Science” 2007, Vol. 18, 2, s. 181–199.

²⁸ A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 167–174.

Chesbrough i Rosenbaum (2000)	Propozycja wartości, cele rynkowe, struktura wewnętrznego łańcucha wartości, struktura kosztów, model zyskowości, sieć wartości, strategia konkurencyjna
Gartner (2003)	Oferta rynkowa, kompetencje, inwestowanie w kluczowe technologie, zysk/strata netto rocznie (<i>bottom line</i>)
Hamel (2001)	Kluczowa strategia, strategiczne zasoby, sieć wartości, powiązanie z klientami
Petrovic i inni (2001)	Model wartości, model zasobów, model produkcji, model relacji z klientami, model przychodów, model kapitału, model rynkowy
Dubosson-Torbay i inni (2001)	Produkty, relacje z klientami, infrastruktura i sieć partnerów, aspekty finansowe
Afuah i Tucci (2001)	Wartość dla klienta, zakres, cena, przychody, powiązania działań, wdrożenie, zdolności i równowaga
Weill i Tucci (2001)	Strategiczne cele, propozycja wartości, źródła przychodów, czynniki sukcesu, kanały dystrybucji, kluczowe kompetencje, segmenty klientów, infrastruktura IT
Applegate (2001)	Koncepcja zdolności i wartości
Amitt i Zott (2001)	Zawartość transakcji, struktura transakcji, transakcje korporacyjne
Alt i Zimmerman (2001)	Misja, struktura, procesy, przychody, zgodność z prawem, technologie
Rayport i Jaworski (2001)	Klaster wartości, rynkowy zakres oferty, system zasobów, model finansowy
Betz (2002)	Zasoby, sprzedaż, zyski i kapitał
Magretta (2002)	Cele rynkowe, propozycja wartości, koszty, zyski, korzyści dla klienta
Von der Horst i inni (2002)	Sieć wartości dostawców, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, wspomaganie, infrastruktura, specyficzne charakterystyki
Hogue (2002)	Sieć wartości dostawców, cele rynkowe, ocena zasobów, przychody, strategia, przebiegi procesów produkcji/usług, dyferencjacja, misja, korzyści dla klienta, środowisko, tożsamość firmy, reputacja firmy
Chesbrough (2003)	Sieć wartości dostawców, cele rynkowe, ocena zasobów, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, koszty, strategia
Hedman i Kalling (2003)	Sieć wartości dostawców, ocena zasobów, propozycja wartości, zdolności i kompetencje, procesy, konkurencyjność, wyjściowa oferta

Źródło: A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Efektywny model biznesu...*, s. 167–174.

2. Przesłanki i uwarunkowania realizacji proekologicznego modelu biznesu

Tworząc model biznesu, można przyjąć, że **kryteria ekologiczne** stanowią:

- źródło przewagi konkurencyjnej, podstawę rozwoju i platformę realizacji strategii przedsiębiorstwa; dają szansę na społeczną akceptację ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa;
- wyróżnik firmy na rynku, w tym przez tworzenie jej pozytywnego wizerunku i reputacji²⁹;
- podstawę budowy wartości firmy;
- podstawę dialogu społecznego;
- punkt równowagi między akcjonariuszami a innymi interesariuszami;
- kryterium porównawcze do oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa³⁰.

Tworzenie modeli biznesu ze sposobem realizacji łańcuchów dostaw na rynkach konsumenta wiąże J. Szołtysek, zwracając przy tym uwagę na pozytywne skutki logistyki zwrotnej dla środowiska naturalnego³¹.

Proekologiczny model biznesu, uwzględniający podejście związane z **odpowiedzialnością ekologiczną**, może być budowany z wykorzystaniem propozycji S. Shafera, H. Smitha i J. Linder. Autorzy ci zidentyfikowali dwadzieścia różnych komponentów, przedstawionych w literaturze modeli biznesu. Podzielono je na cztery kluczowe kategorie – strategiczne wybory, sieci wartości, kreowanie wartości i zdobywanie wartości. Czynnikiem łączącym wymienione kategorie jest kultura organizacyjna (rysunek 3). Proponuje się, aby jako istotne dla **modelu proekologicznego** („zielonego biznesu” – *green business*) uwzględnić, co następuje, wykorzystując proekologiczną orientację przedsiębiorczą³²:

- w obszarze wyborów: strategiczne kompetencje ekologiczne oparte na zarządzaniu wiedzą, uczenie się i kapitał intelektualny (można na przykład wykorzystać koncepcję zielonego kapitału intelektualnego³³);
- w zakresie sieci wartości: tworzenie wartości w ramach ekologii przemysłu (w sektorze działalności, łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych) oraz sieciowych powiązań firm z inteligentną administracją publiczną i proekologicznymi organizacjami non profit;
- w zakresie kreowania wartości: właściwe z punktu widzenia wymogów ekologicznych wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż całego łańcucha wartości;

²⁹ Mając na uwadze tworzenie wizerunku, niektóre przedsiębiorstwa (np. Coca-Cola) inwestują w firmy recyklingowe, oferując klientom bony w zamian za dostarczanie jednorazowych opakowań.

³⁰ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR...*, s. 63–71.

³¹ J. Szołtysek, *op. cit.*, s. 134.

³² A. Chodyński, *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie” 2007, 2, s. 61–67.

³³ Yu-Shan Chen, *The positive effect...*, s. 271–286.

- w zakresie zdobywania wartości – wyróżnianie się przez innowacyjność i jakość ekologiczną, wykorzystanie wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy.

Proekologiczny model biznesu może być oparty na założeniach społecznej ekologicznej odpowiedzialności biznesu (*environmental corporate social responsibility* – ECSR). Można wykorzystać charakterystyczne cechy koncepcji ECSR, która³⁴:

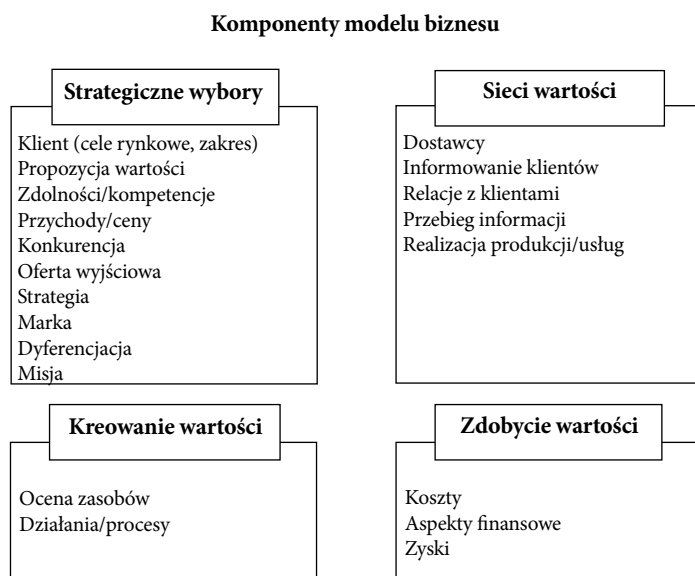
- jest nastawiona na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa przez wykorzystanie kryteriów ekologicznych do zaspokajania potrzeb akcjonariuszy i innych interesariuszy;
- stanowi źródło kreowania innowacji ekologicznych na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa;
- kreuje działania związane z dążeniem do równoważenia potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a pozostałymi interesariuszami; dialog związany jest z traktowaniem aspektów ekologicznych jako kluczowego czynnika sukcesu; z punktu widzenia ekologiczności rozpatrywane są zarówno procesy krytyczne, jak i rozwój produktów;
- stanowi źródło skutecznego wykorzystania kombinacji zasobów materialnych oraz niematerialnych czynników funkcjonowania firmy w kontekście przyjętych kryteriów ekologicznych; w tym aspekcie analizuje się wiedzę, doświadczenie i kompetencje ekologiczne; wskazane jest skuteczne wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, w tym ekologiczną³⁵;
- jest łącznikiem pomiędzy otoczeniem wewnętrznym a otoczeniem zewnętrznym (odnosi się to między innymi do czynników regulacyjnych, prawnych i politycznych);
- jest gwarantem skutecznego raportowania standardów postępowania dla interesariuszy w odniesieniu do wewnętrznego funkcjonowania firmy; raportowanie to odnosi się do respektowania praw człowieka i przyrody, pracy i technologii, środowiska pracy i środowiska naturalnego, ochrony zdrowia i ochrony środowiska naturalnego itp.;
- stanowi platformę do skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy (w tym kapitału „zielonego”), z możliwością zwiększenia kapitału społecznego pomiędzy wszystkimi interesariuszami;
- stanowi źródło obniżenia ryzyka biznesowego firmy, co może się przejawiać w poprawie zdolności kredytowej, zwiększeniu wiarygodności biznesowej, obniżeniu ryzyka procesowego przy wykorzystywaniu stra-

³⁴ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3, s. 30–32.

³⁵ A. Chodyński, M.M. Jabłoński, A.S. Jabłoński, *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006, s. 37–45.

tegicznych zasobów firmy; ryzyko procesowe można mieć wpływ na poziom bezpieczeństwa ekologicznego, które wiąże się z posiadanymi kompetencjami ekologicznymi.

Rysunek 3. Komponenty modelu biznesu



Źródło: S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, 3, s. 202, za: M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie i Marketing” 2006, 2, s. 67–74.

Konstrukcję modeli biznesu w **sektorach pojawiających się i schyłkowych** z uwzględnieniem jakości i kryteriów **ekologicznych** zaproponował A. Jabłoński³⁶. Punktem centralnym jego modelu jest realizowana strategia konkurowania (agresywna, konserwatywna, defensywna bądź konkurencyjna) i związana z nią pozycja konkurencyjna firmy w sektorze działalności. Na kształt strategii wpływa oddziaływanie kryteriów jakościowych i ekologicznych na realizowane cele strategiczne. Określono również oddziaływanie kryteriów jakościowych na kryteria ekologiczne. Przejawem każdej z wymienionych czterech strategii są realizowane strategie szczegółowe: przywództwa kosztowego, różnicowania, najlepszych kosztów i koncentracji na segmencie działalności. Budując modele biznesu dla sektorów pojawiających się, analizowano sektory: ochrony środowiska, telekomunikacyjny, informatyczny i usług doradczych. Badania sektorów schyłkowych objęły: górnictwo, hutnictwo

³⁶ A. Jabłoński, *op. cit.*

i sektor remontowo-budowlany. Modele biznesu przygotowano dla każdego z wymienionych sektorów oraz ogólnie dla sektora pojawiającego się oraz dla sektora schyłkowego. Pozycję konkurencyjną firm określano za pomocą metody SPACE, wykorzystując cztery zmienne: siłę finansową, zdolność konkurencyjną, atrakcyjność sektora działalności oraz stabilność tego sektora. Oddziaływanie kryteriów jakościowych i ekologicznych określono metodami statystycznymi. Wyniki badań wskazują na różny stopień uwzględniania założeń odpowiedzialności ekologicznej. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa, nawet funkcjonujące w tradycyjnych sektorach działalności, aby przetrwać i się rozwijać, muszą dokonywać reorientacji strategicznej³⁷.

Proekologiczne modele biznesu uwzględniają **uwarunkowania zarówno sektorowe, jak i pozasektorowe**. Uwarunkowania sektorowe powodują, że:

- realizacja modeli następuje przede wszystkim w tych sektorach, w których występuje duże zanieczyszczenie środowiska naturalnego (i różne rodzaje zanieczyszczeń: ścieki, powietrze, CO₂, odpady)³⁸;
- modele wdraża się w sektorze związanym z ochroną środowiska naturalnego; działalność może dotyczyć recyklingu, gospodarki odpadami, oczyszczania wód, ścieków, usług doradczych w kwestiach ochrony środowiska (w tym doradztwo technologiczne).

Poza uwarunkowaniami sektorowymi należy założyć, że modele tworzą firmy, które w ramach reorientacji strategicznej odchodzą od działań szkodzących środowisku naturalnemu. Ponadto są nimi zainteresowane przedsiębiorstwa o wyraźnej orientacji marketingowej, bazujące na wzroście świadomości ekologicznej. Ważną rolę odgrywa w tym przypadku chęć tworzenia właściwego wizerunku. Istotny wpływ na budowane modele biznesu wywierają rynki kapitałowe, w szczególności zyskujące na znaczeniu proekologiczne indeksy giełdowe. W tabeli 4 przeanalizowano uwarunkowania sektorowe i pozasektorowe tworzonych modeli biznesu z punktu widzenia odpowiedzialności ekologicznej, z podkreśleniem roli interesariuszy. Należy

³⁷ J. Stachowicz, *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, PWN, Warszawa 2001.

³⁸ Dosyć rozpowszechniona jest wiedza o przemysłach stanowiących zagrożenie dla środowiska naturalnego. W odniesieniu do emisji dwutlenku węgla jako sektory szczególnie uciążliwe wskazuje się w Polsce: elektrownie zawodowe (około 58% emisji), elektrociepłownie zawodowe (około 17% emisji), ciepłownie zawodowe, przemysł cementowy, hutnictwo żelaza i stali (po około 4%) oraz przemysł rafineryjny i przemysł chemiczny (po około 3%), przemysł koksochemiczny (około 1%). Zob. M. Kudelko, W. Suwała, J. Kamiński, *Propozycje rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2009, 36, 2, s. 44–70. Dla branż (sektorów): chemicznej, metali nieżelaznych, mleczarskiej, odlewniczej, metali żelaznych, celulozowo-papierniczej, piwowarskiej i rolnictwa napojów niealkoholowych opracowano najlepsze dostępne techniki (BAT) wraz z podaniem wskaźników uciążliwości ekologicznej. Zob. E. Nerko, *Informacja ekologiczna wykorzystywana i przekazywana przez przedsiębiorstwo*, „Ekonomia i Środowisko” 2006, 30, 2, s. 69–84.

jednak zwrócić uwagę, że realizacja modeli biznesu z uwzględnieniem założeń proekologicznych ma także swoje uwarunkowania kulturowe³⁹.

Tabela 4. Sektorowe i pozasektorowe uwarunkowania tworzenia modeli biznesu z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej

	Uwarunkowania sektorowe (w tym stopień uciążliwości dla środowiska naturalnego)	Uwarunkowania rynku (aspekty marketingowe, aspekty rynków kapitałowych – giełda)
Rodzaj aktywności interesariuszy	Dla sektorów uciążliwych dla środowiska naturalnego w modelu uwzględnia się konieczność spełnienia wymagań interesariuszy nie tylko o zasięgu lokalnym, ale także <i>multistakeholders</i>	W modelu wykorzystuje się tworzenie segmentu eko-konsumentów i pojawienie się „zielonych” rynków (zob. rozdziały II i III) Wykorzystanie proekologicznych indeksów giełdowych do pozyskiwania inwestorów
Nasilenie działań w ramach odpowiedzial- ności ekologicznej	Dobrowolne działania o charakterze systemowym (np. systemy zarządzania środowiskiem naturalnym) Upowszechnianie dobrych (najlepszych) praktyk* Realizacja kodeksów etycznych, także branżowych Powiązanie efektywności przedsiębiorstwa z efektywnością ekologiczną Dla sektorów uciążliwych dla środowiska naturalnego rozważa się zmiany (także technologiczne) o charakterze innowacji ekologicznych	Sprawozdawczość społeczna i ekologiczna mająca na celu pozyskanie i utrzymanie klienta, a także innych interesariuszy Przedsiębiorczość ekologiczna dla tworzenia nowych rodzajów działalności (np. w sektorze ochrony środowiska)

* Dobre praktyki w zakresie odpowiedzialności ekologicznej „to metody, procesy i działania organizacji, które skutecznie obniżają negatywny wpływ aktywności gospodarczej na środowisko naturalne oraz zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstw”. A. Jabłoński, M. Jabłoński, A. Primus, M. Spytkowska, *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu (Environmental Corporate Social Responsibility). Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej, Katowice 2010, s. 58.

Źródło: opracowanie własne.

³⁹ Przykładowo wpływ uwarunkowań kulturowych na realizację koncepcji *triple bottom line* w Chinach prezentują F. Birkin i współpracownicy. Zob. F. Birkin, A. Cashman, S.C.L. Koh, Z. Liu, *New sustainable business models in China*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 1, s. 64–77.

3. Współczesne proaktywne modele biznesu uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną

Model biznesu dotyczy funkcjonowania w określonej, specyficznej domenie, a w ujęciu praktycznym może się odnosić do sektora działalności. Pojęcie **biznesu** wiąże się bowiem z formułowaniem przestrzeni, grup nabywców oraz sposobów określenia przez menedżerów sfer działalności przedsiębiorstwa⁴⁰.

Ponieważ obecnie nie ma opracowanego ogólnie przyjętego podziału modeli biznesu z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej, w niniejszej monografii zaproponowano wydzielenie dwóch **ogólnych modeli** zrównoważonych **biznesów**. Równoważenie (integracja) odnosi się do wspólnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, co ma miejsce między innymi w koncepcji *triple bottom line*. Modele te różnią się nastawieniem przedsiębiorczym, ale oba uwzględniają efektywność ekologiczną. Warto podkreślić, że wyraźne rozróżnienie tych modeli w praktyce może napotykać pewne trudności. Proponowane modele to:

- **model A: Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu)**, oparty na założeniach rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*); jego realizacja uwzględnia rolę CSR; integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych służy osiągnięciu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowie jego wartości;
- **model B: Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu)**, który w określonych sytuacjach może zmierzać do kreowania wartości przez proekologiczną integrację obszarów działalności; model ten stanowi rozwinięcie modelu A, podkreśla się w nim rolę nastawienia innowacyjnego.

Podkreślenie znaczenia aspektów ekologicznych w obu modelach wiąże się z przekonaniem o konieczności zachowania środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń (odpowiedzialność międzypokoleniowa). Zwrócenie szczególnej uwagi na obszar ekologiczny w długiej perspektywie czasowej wiąże się z dostępnością do zasobów naturalnych i zapewnieniem odpowiedniej jakości życia przyszłych pokoleń. Oznacza to, że działania strategiczne przedsiębiorstw powinny uwzględniać te kwestie, co może skutkować także radykalnymi zmianami w realizowanych modelach biznesu. Prezentowane modele uwzględniają rolę interesariuszy. We współczesnych modelach środowisko naturalne jest traktowane jako „milczący interesariusz”, ale wobec zagrożeń spowodowanych przez człowieka (głównie globalne ocieplenie i jego skutki w postaci gwałtownych anomalii klimatycznych) pojawiają się propozycje, aby było ono traktowane jako interesariusz główny (szersze uzasadnienie zawarto w dalszej części tego rozdziału). Z uwagi na odpowiedzialność międzypokoleniową oraz wzrost negatywnego wpływu niepożądanych

⁴⁰ K. Lisiecka, *Strategie doskonalenia biznesu*, „Problemy Jakości” 1999, 4, s. 5–11.

zjawisk klimatycznych, co stanowi zagrożenie dla realizacji bieżącej działalności przedsiębiorstw, proekologiczna integracja działań firm powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w przyszłych modelach biznesu.

W ramach podstawowych założeń związanych z zaprezentowanymi powyżej ogólnymi modelami zrównoważonych biznesów zaproponowano również modele szczegółowe (częstkowe), obejmujące nieco inny sposób kreowania wartości i tworzenia powiązań konstytuujących go elementów w ramach modelu ogólnego. Przykładowo w różnym zakresie uwzględniają one nastawienie proefektywnościowe.

Założenia podstawowe przy tworzeniu obu wymienionych ogólnych modeli biznesu są następujące:

- uwzględnianie założeń rozwoju zrównoważonego,
- oparcie się na tworzeniu kultury przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie (w tym ekologicznie), respektowanie odpowiednich wartości,
- realizacja koncepcji *stakeholders*, uwzględnienie środowiska naturalnego jako „milczącego interesariusza”, a w niektórych przypadkach (podejście sytuacyjne) traktowanie środowiska naturalnego jako interesariusza głównego,
- uwzględnienie szerokich potrzeb społecznych ze zwróceniem uwagi na oczekiwania wszystkich interesariuszy, realizacja założeń CSR i koncepcji odpowiedzialności ekologicznej,
- realizacja założeń *triple bottom line*, z wyraźnym wydzieleniem celów ekologicznych w wiązce celów przedsiębiorstwa,
- uwzględnienie założeń CSR i odpowiedzialności ekologicznej w tworzeniu architektury biznesu,
- rozpatrywanie CSR i odpowiedzialności ekologicznej jako czynników rozwoju przedsiębiorstwa i kreowania jego wartości.

Przejawami **zachowań proaktywnych** w ramach realizowanych modeli są:

- uwzględnianie na wszystkich etapach rozwoju i w realizowanych formach organizacyjnych przedsiębiorstw założeń CSR, z podkreśleniem znaczenia aspektów odpowiedzialności ekologicznej,
- dostrzeganie znaczenia CSR i odpowiedzialności ekologicznej w internacjonalizacji na rynkach globalnych, z dostosowaniem do warunków regionalnych i lokalnych (w tym: ekologiczne strategie proaktywne),
- wykorzystywanie doświadczeń zarządczych przedsiębiorstw przez miasta i gminy do realizacji wspólnych celów społecznych i ekologicznych, udział przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym, współpraca z interesariuszami na poziomie regionalnym i lokalnym,
- realizacja CSR i założeń proekologicznych we współpracy podmiotów i ich interesariuszy w trzech sektorach (biznes, sektor społeczny, administracja publiczna),
- realizacja przez przedsiębiorstwa dobrowolnych inicjatyw i praktyk odnoszonych do działań społecznych i ekologicznych (kodeksy etyczne, dobre praktyki, procedury, sprawozdawczość ekologiczna).

W tabeli 5 zaprezentowano wspomniane dwa ogólne modele zrównoważonych biznesów wraz z przykładowymi, szczegółowymi modelami biznesu. W opisach modeli przedstawiono ich charakterystyczne cechy, a także przejawy możliwych zachowań proaktywnych, opisanych w poprzednich rozdziałach monografii. Uwzględniono również powiązania z interesariuszami.

Tabela 5. Założenia do tworzenia modeli biznesu z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej

Założenia	Ogólny, proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu (model A) i modele szczegółowe	Ogólny, przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu (model B) i modele szczegółowe ⁴¹
Założenie podstawowe	Równoważenie (<i>sustainability</i>) celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz uwzględnienie efektywności w zintegrowanej realizacji tych celów prowadzi do budowy przewagi konkurencyjnej oraz kreowania wartości dla wszystkich interesariuszy	Budowa przewagi konkurencyjnej oraz kreowanie wartości dla wszystkich interesariuszy odbywają się w sposób przedsiębiorczy, przez równoważenie (<i>sustainability</i>) celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych
Przykładowe rozwiązania wykorzystywane w ogólnym modelu biznesu	Oparte na realizacji koncepcji <i>sustainable business</i> . Według Sustainable Asset Management (2004 rok), <i>sustainable business</i> to podejście, które kreuje długoterminowo wartości na rzecz interesariuszy, obejmując szanse i ryzyko menedżerskie, związane z postępowaniem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Przykładem mogą być rozwiązania oparte na budowie wizerunku przedsiębiorstwa realizującego cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, w połączeniu z działaniami dotyczącymi komunikacji z interesariuszami (np. na podstawie sprawozdawczości społecznej i ekologicznej)	Holistyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem aspektów ekologicznych Ekspozowanie przedsiębiorczej realizacji koncepcji i metod zarządzania oraz tworzenia zielonych kompetencji służących realizacji celów ekologicznych Realizacja odpowiedzialnej przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości ekologicznej.

⁴¹ Działania przedsiębiorcze są szczególnym przejawem proaktywności – mogą one dotyczyć zarówno obszarów ekonomicznego, społecznego, jak i ekologicznego, ale mogą kłaść nacisk na przedsiębiorczość ekologiczną. W tym ostatnim przypadku realizacja celów ekologicznych wpływa na realizację celów ekonomicznych i społecznych.

Przykładowe, odpowiadające ogólnemu modelowi biznesu szczegółowe modele biznesu	Modele biznesu oparte na koncepcjach <i>corporate sustainability</i> : model trójkąta T. Dyllicka i K. Hockerts (z wyraźnym podkreśleniem działań efektywnościowych), a także niezależny model, który opracowali W. McDonough i M. Braungart	<p>Modele biznesu akcentujące rolę przedsiębiorczości jako działania proaktywnego, odnoszące się do odpowiedzialności, także ekologicznej; orientacja przedsiębiorcza zakłada możliwość radykalnych zmian w modelach biznesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – model B. Cohena, B. Smitha i R. Mitchella kreowania wartości przedsiębiorstwa w sposób przedsiębiorczy (<i>entrepreneurial value creation</i>) w odniesieniu do połączonych aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, – model HVP kreowania wartości w organizacji na podstawie <i>sustainability entrepreneurship</i> z uwzględnieniem aspektów efektywności ekonomicznej, społecznej i ekologicznej, który nawiązuje do omawianej w rozdziale III niniejszej monografii odpowiedzialnej przedsiębiorczości, – model łączący równoważenie celów z przedsiębiorczością (zawiera propozycje różnych autorów). <p>Przykłady: model zrównoważonej przedsiębiorczości (<i>sustainable entrepreneurship</i>) oraz zrównoważony model przedsiębiorczy (<i>sustainable entrepreneurship model</i>), zawierający trzy powiązane z sobą elementy: przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (<i>environmental entrepreneurship</i>), przedsiębiorczość ekonomiczną (<i>economic entrepreneurship</i>) i przedsiębiorczość społeczną (<i>social entrepreneurship</i>)</p>
---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do prezentowanych w rozdziale I podejść badawczych do przedsiębiorstwa i rozpatrywanych modeli przedsiębiorstw, można wnioskować, że treści zawarte w tabeli 5 związane są z podejściem ekologicznym

do przedsiębiorstwa. Nawiązują one ponadto do modelu etyczno-kulturowego przedsiębiorstwa, gdyż normy moralne mają swoje odzwierciedlenie w zachowaniach związanych z odpowiedzialnością ekologiczną. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa opiera się na wartościach ekologicznych, które są zawarte w kulturze organizacji. Warto jednak podkreślić, że w prezentowanych w tabeli 5 modelach można również dostrzec wpływ modelu ekonomicznego przedsiębiorstwa, ale z nastawieniem na problematykę efektywności społecznej i ekologicznej. Z kolei występowanie głównych wartości związanych z ekologią można rozpatrywać w świetle etyki biznesu, która jest uwzględniana w modelu organizacyjnym przedsiębiorstwa. Problematykę wzrostu wartości przedsiębiorstwa można wiązać z modelem finansowym, ale należy zwrócić uwagę, że proponowane w tabeli 5 modele biznesu dotyczą kreowania wartości, i to nie tylko w postaci finansowej, dla wszystkich interesariuszy.

4. Charakterystyka modeli biznesu uwzględniających odpowiedzialność ekologiczną

Poniżej zostaną omówione poglądy i zjawiska, które pozwoliły na wyodrębnienie wymienionych wcześniej dwóch ogólnych modeli biznesu A i B. Zaprezentowane będą również modele szczegółowe.

4.1. Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu formułowany jest pogląd, że odpowiedzialność społeczna, w tym ekologiczna, oznacza wychodzenie ponad przyjęte uregulowania prawne w realizacji oczekiwań interesariuszy. Jak wskazuje M. Hopkins, na poziomie odpowiedzialności oczekiwanej można realizować takie działania ze strony biznesu, jak: przestrzeganie standardów nadzoru korporacyjnego, odpowiednie strategie inwestycyjne, proekologiczne procesy produkcyjne, wspomaganie transferu technologii, realizacja kodeksów dobrych praktyk, unikanie stosowania cen transferowych, unikanie praktyk korupcyjnych, przestrzeganie prawa podatkowego czy stworzenie dobrych warunków pracy dla pracowników⁴². Dla realizacji praktycznej społecznej odpowiedzialności biznesu istotne znaczenie ma unikanie między innymi takich praktyk, jak:

- działania zmierzające do obniżki kosztów działalności, przerzucające je na pracownika (np. przez dodatkowe obciążenie pracą czy brak dbałości o odpowiednie warunki pracy),

⁴² M. Hopkins, *The planetary bargain. Corporate social responsibility matters*, Earthscan, London 2003.

- ustalanie cen przez zmony producentów w celu podniesienia zysku,
- zmuszanie konsumenta, nieświadomego rzeczywistej wartości produktu, do płacenia wygórowanej ceny,
- wprowadzanie klienta w błąd odnośnie do finalnej ceny produktu,
- niewłaściwe wykorzystywanie taniej siły roboczej za granicą w celu maksymalizacji zysku, przywłaszczanie zasobów i często korzystanie z obniżonych wymogów dotyczących **środowiska naturalnego**⁴³.

W literaturze przedmiotu opisywany jest model społecznej odpowiedzialności biznesu A.B. Carrola, wzorowany na **piramidzie potrzeb A. Masłowa**. Podstawą piramidy społecznej odpowiedzialności jest odpowiedzialność ekonomiczna, związana z tworzeniem nadwyżki finansowej (np. w postaci zysku), wymaganej przez społeczeństwo i warunkującej funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Powyżej ułożona jest odpowiedzialność prawna, także wymagana przez społeczeństwo, związana z przestrzeganiem prawa (w tym w odniesieniu do środowiska naturalnego). Jeszcze wyżej znajduje się odpowiedzialność etyczna, oczekiwana przez społeczeństwo, akcentująca unikanie niepożądanych zachowań, wspierająca działania zgodnie z duchem prawa, ale podkreślająca celowość podejmowania działań powyżej minimum zawartego w standardach. Na szczycie piramidy znajduje się odpowiedzialność filantropijna, pożądana przez społeczeństwo, związana na przykład z świadczeniami wolontariatu pracowniczego, programami (np. edukacyjnymi) na rzecz społeczeństwa czy zaangażowaniem na rzecz społeczności lokalnej⁴⁴. Zwraca się uwagę na konieczność zarządzania problematyką społeczną, w tym tworzenia polityki i programów społecznego działania, z uwzględnieniem procesów społecznego reagowania. Dotyczą one oceny otoczenia, zarządzania kwestiami społecznymi i zarządzania interesariuszami.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa ma swój wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. **Wewnętrzna odpowiedzialność społeczna** obejmuje inwestycje w kapitał ludzki, bezpieczeństwo pracy, zdrowie pracowników, przestrzeganie praw człowieka i wykluczenie dyskryminacji. Wewnętrzny wymiar ma także swoje odniesienie do **środowiska naturalnego**, co wiąże się głównie z realizacją procesów produkcyjnych i wykorzystaniem zasobów naturalnych. **Zewnętrzny wymiar tej odpowiedzialności** odnosi się do szeroko pojętego grona interesariuszy, w tym do społeczności lokalnej⁴⁵. Maksymalizacja wartości dla wszystkich interesariuszy wymaga nie tylko pomiaru skutków społecznego oddziaływania organizacji, ale również przekazania uzyskanych wyników oraz weryfikacji trafności i rzetelności rozpowszechnianych informacji. Ten szeroki zakres obejmuje tzw. sprawozdawczość spo-

⁴³ K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *op. cit.*, s. 132–144.

⁴⁴ A.B. Carroll, *Business and society: Ethics and stakeholder management*, College Division South-Western Publishing, Cincinnati, Oh 1993, s. 35.

⁴⁵ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 72.

teczna. Często prezentowany jest pogląd, że dla rzetelności przekazywanych informacji ważne jest, aby audytu społecznego dokonywały niezależne podmioty, nawet bez zgody audytowanej jednostki.

Realizacja założeń CSR w przedsiębiorstwie pozwala na obniżkę kosztów, zmniejszenie ryzyka, wzrost dochodów, poprawę reputacji, rozwój kapitału ludzkiego oraz umożliwia zwiększony dostęp do kapitału⁴⁶. Jak uważa G. Enderle, realizacja założeń odpowiedzialności korporacji transnarodowych oznacza, że w odniesieniu do obszaru związanego ze sferą ekonomiczną celem działań nie są tylko maksymalizacja zysku i zapewnienie zadowolenia właścicieli czy zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji. Odpowiedzialność oznacza także zachowanie zasad uczciwej konkurencji, zapewnienie odpowiednich warunków pracownikom, służenie klientom oraz rzetelność wobec dostawców. Angażowanie się w określone sfery życia społecznego i kulturalnego, respektowanie prawa, zwyczajów i zachowanie dziedzictwa kulturowego oraz wspieranie działań prozdrowotnych to obszary odpowiedzialności w sferze społecznej. **Sfera ekologiczna** wiąże się z kolei zdaniem wspomnianego autora z respektowaniem założeń rozwoju zrównoważonego, ochroną zasobów naturalnych, a także ograniczaniem zanieczyszczeń i przeciwdziałaniem degradacji środowiska naturalnego⁴⁷.

W praktyce **obszary społecznej odpowiedzialności korporacji** można określić następująco:

1. W wymiarze ekonomicznym:

- zachowanie właściwych relacji z kontrahentami,
- realizacja inwestycji społecznie odpowiedzialnych,
- respektowanie praw udziałowców,
- realizacja nadzoru korporacyjnego,
- zachowanie jawności i rzetelności informacji o swojej działalności,
- realizacja zobowiązań podatkowych.

2. W wymiarze społecznym:

- utrzymywanie rzetelnej komunikacji z otoczeniem społecznym,
- promowanie zachowań etycznych,
- respektowanie praw człowieka i pracownika,
- współudział w rozwoju społeczności lokalnych,
- uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi.

3. W wymiarze **ekologicznym**:

- odpowiednie zarządzanie środowiskiem (naturalnym),
- stosowanie technologii przyjaznych środowisku naturalnemu,
- uczestnictwo w dyfuzji technologii⁴⁸.

⁴⁶ S. Gupta, N. Sharma, *CSR – a business opportunity*, „Indian Journal of Industrial Relations” 2009, Vol. 44, 3, s. 396–401.

⁴⁷ G. Enderle, *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, Vol. 13, 1, s. 54.

⁴⁸ M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna...*, s. 33–50.

Często podkreśla się, że odpowiedzialność w obszarze ekologicznym odnosi się do zarządzania ryzykiem środowiskowym i obejmuje nie tylko ochronę, ale także rewitalizację środowiska naturalnego. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczący wzrost znaczenia, w ramach CSR problematyki ekologicznej⁴⁹.

Realizacja inwestycji społecznie odpowiedzialnych wiąże się z unikaniem zakupów akcji korporacji stosujących negatywne praktyki i inwestowaniem w te działające prospołecznie i proekologicznie. Wymiar ekonomiczny wiąże się z dostarczaniem produktów i usług, tworzeniem miejsc pracy, rozwojem infrastruktury (społecznej i technicznej), a także z edukacją i szkoleniami, innowacyjnością, wspieraniem lokalnej przedsiębiorczości, transferem technologii czy wdrażaniem dobrych praktyk.

Analiza 25 największych pozafinansowych korporacji transnarodowych wykonana przez UNCTAD wskazuje, że w 2004 roku najczęstszymi działaniami w zakresie społecznej odpowiedzialności były:

- **zarządzanie środowiskowe**, działania służące podniesieniu standardów zdrowotnych, bezpieczeństwa i ochrony środowiska,
- działania charytatywne i filantropijne,
- rozwój zorientowanych społecznie produktów i usług⁵⁰.

Coraz częściej przedsiębiorstwa dobrowolnie podają dodatkowe informacje na temat społecznych (znakowanie społeczne – *social label*) i ekologicznych (znakowanie środowiskowe – *ecolabel*) warunków i zasad wytwarzania produktów. Korporacyjni liderzy w zakresie podtrzymywania rozwoju (*corporate sustainability leaders*) realizują długoterminowe wartości na rzecz interesariuszy, przekładając ich strategię i oddziaływanie, przy wykorzystaniu potencjału rynkowego na rzecz „zrównoważonych” produktów (*sustainable products*) i usług. Wiąże się to z równoczesną redukcją i unikaniem kosztów oraz ryzyka (*sustainability costs and risk*)⁵¹.

W **korporacjach** dostrzega się dążność do prezentacji zaangażowania w realizację wymagań związanych z CSR. Tworzone są dokumenty określające politykę i definiujące odpowiedzialność korporacji w stosunku do jej interesariuszy. Ocenia się, że ponad połowa spośród 100 największych światowych przedsiębiorstw opracowała już taki dokument⁵².

Korporacje transnarodowe podejmują działania na rzecz społecznej i ekologicznej odpowiedzialności, między innymi tworząc strategiczne partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, a niekiedy przez działalność charytatywną.

⁴⁹ G. Aras, D. Crowther, *The social obligation...*, s. 43–59.

⁵⁰ D.A. Rondinelli, *Globalization of sustainable development: Principles and practices in transnational corporations*, „Multinational Business Review” 2007, Vol. 15, 1, s. 1–24.

⁵¹ S.J. Fowler, C. Hope, *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 3, s. 243–252.

⁵² L. Preuss, *Codes of conduct in organisational context, from cascade to lattice-work of codes*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 4, s. 471–487.

Często przejawem tej aktywności są dobrowolne inicjatywy własne. Przyjmują one postać na przykład programów etycznych, których elementem są często **kodeksy etyczne**. Kodeksy stanowią zbiór norm postępowania lub są deklaracją zasad do dobrowolnego przestrzegania przez korporacje. Warto podkreślić, że nierzadko są one tworzone z udziałem interesariuszy. Organizacje starają się pogodzić w nich standardy zalecane przez różnych interesariuszy lub też próbują narzucić interesariuszom własny punkt widzenia. Kodeksy te służą przede wszystkim budowie reputacji, ale pełnią także rolę bufora zabezpieczającego przed oskarżeniami o nieetyczne praktyki, a w obliczu sytuacji kryzysowych mogą być przydatne na przykład w obronie przed oskarżeniami o nadużycia. Wskazują one na określone elementy tworzące się kultury organizacyjnej korporacji i jej tożsamości. Kodeksy stają się źródłem uniwersalnych wartości i praktyk. Zmuszają również do odpowiedzialnych zachowań firmy współpracujące, na przykład dostawców⁵³. Stanowią instrument standaryzacji percepcji i zachowań, co ma istotne znaczenie dla funkcjonowania korporacji w wielokulturowym otoczeniu. Są traktowane jako element komunikacji, a także pełnią funkcję integracyjną pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem. Odnoszą się do szeroko pojmowanych praw pracowniczych, opisują relacje z otoczeniem, nawiązują do rozwoju zrównoważonego, jawności informacji, konkurencji, podatków, korupcji, nauki i technologii, a także praw konsumentów. Mimo pewnych wątpliwości co do ich przydatności są w korporacjach coraz szerzej wprowadzane. Własne standardy etyczne mają prawie wszystkie duże firmy amerykańskie i większość dużych firm brytyjskich⁵⁴. Kierowane w stosunku do nich zarzuty wskazują, że są to dokumenty martwe, zachęcające do moralnego minimalizmu, i że trudno kontrolować ich przestrzeganie. Kodeksy mogą przybierać formy branżowe, tworzone są również kodeksy poszczególnych grup interesariuszy. Na poziomie organizacji międzynarodowych mogą mieć postać na przykład wytycznych OECD.

Warto także podkreślić, że coraz częściej rozpatrywana jest możliwość tworzenia **modeli biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw**. Zaproponowana przez H. Jenkins sekwencja kroków pozwalających na budowę takiego modelu opartego na CSR obejmuje:

- określenie wartości (przełożenie zasad CSR na założenia biznesu),
- sprecyzowanie zakresu (*scoping*), z uwzględnieniem między innymi organizacyjnego uczenia się, udziału interesariuszy, elastyczności i innowacyjności,
- określenie szans płynących z CSR (dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej),

⁵³ E.F. Carasco, J.B. Singh, *The content and focus of codes of ethics of the world's largest transnational corporations*, „Business and Society Review” 2003, Vol. 108, 1, s. 71–94.

⁵⁴ A. Crane, A.D. Matten, *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 176.

- propozycję strategii (integracja CSR ze strategią biznesu),
- raportowanie rezultatów z wykorzystaniem benchmarku⁵⁵.

Tworząc podstawowe założenia modelu A, uwzględniono poglądy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, wzbogacając je o zaprezentowany w monografii dorobek związany z odpowiedzialnością ekologiczną. Zwrócono uwagę, że efektywność ekonomiczna realizowanego biznesu powinna być rozpatrywana w powiązaniu z efektywnością społeczną i ekologiczną. Podstawowe pojęcia związane z efektywnością społeczną i ekologiczną oraz ich podstawowy zakres znaczeniowy zawarto w tabeli 6⁵⁶.

Tabela 6. Podstawowe pojęcia z zakresu efektywności społecznej i ekologicznej

Pojęcie	Opis
<i>Eco-efficiency</i>	Według World Business Council for Sustainability Development oznacza dostarczanie konkurencyjnych cenowo towarów i usług, odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu w sferze jakości życia, wraz z minimalizacją ich negatywnego oddziaływania na środowisko (naturalne) w całym (ekologicznym) cyklu życia. <i>Eco-efficiency</i> zakłada uwzględnianie celów ekonomicznych i ekologicznych, wiąże się z minimalizacją zużycia zasobów i zmniejszeniem ilości odpadów (<i>waste</i>) (T. Dyllick i K. Hockerts). Odnosi się do procesów: poprawy zużycia materiałów, zarządzania energią, zarządzania ryzykiem ekologicznym, „zielonego” zaopatrzenia (dostaw) (B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell)
<i>Socio-efficiency</i>	Pojęcie <i>socio-efficiency</i> powinno się odnosić do procesów: budowy powiązań o charakterze relacyjnym, kształtowania orientacji marketingowej, jakości, budowy zaufania, kooperacji, planowania strategicznego, nadzoru (<i>governance</i>) (B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell). Uwzględnia aspekty ekonomiczne i społeczne, na przykład związane z ochroną zdrowia czy wypadkami przy pracy (T. Dyllick i K. Hockerts)

⁵⁵ H. Jenkins, A „business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, 1, s. 21–36.

⁵⁶ W tekście często przywoływane są terminy anglojęzyczne z następujących powodów: bezpośrednie tłumaczenie na język polski nie zawsze oddaje dokładnie znaczenie, które przypisuje mu autor danego pojęcia; występują pewne różnice między pojęciami, których zakres wydaje się do siebie bardzo zbliżony; w języku polskim niekiedy różnym, choć zbliżonym pojęciom odpowiada tylko jedno określenie; używanie słów w języku oryginału ułatwia korzystanie z różnych źródeł anglojęzycznych.

<i>Eco-effectiveness</i>	Odnosi się do prób restaurowania, przywracania stanu środowiska naturalnego, zarówno do aspektów technicznych, jak i do posiadania niezbędnych zasobów (<i>sufficiency</i>) (T. Dyllick i K. Hockerts)
<i>Socio-effectiveness</i>	Wiąże się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (T. Dyllick i K. Hockerts)
<i>Ecological equity</i>	Wiąże się między innymi z dziedzictwem międzypokoleniowym w aspekcie pozytywnego i negatywnego oddziaływania człowieka na środowisko naturalne oraz z jakością życia. Zakresem obejmuje <i>socio-effectiveness</i> w odniesieniu do aspektów socjalnych (T. Dyllick i K. Hockerts). <i>Ecological equity</i> bywa określana jako ekosprawiedliwość lub ekosłuszność
<i>Sufficiency</i>	Wiąże się między innymi z reakcją klientów na proekologiczne działania przedsiębiorstw (T. Dyllick i K. Hockerts)
<i>Eco-justice</i>	Zawiera ideę sprawiedliwości (<i>equity</i>) między ludźmi i generacjami, a w szczególności odnosi się do prawa wszystkich ludzi do korzystania z zasobów naturalnych. W większym stopniu niż <i>sufficiency</i> dotyczy problematyki środowiska naturalnego, akcentujące aspekty społeczne (<i>social</i>) (W. Young, F. Tilley)

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dyllick, K. Hockerts, *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, Vol. 11, 2, s. 130–141; W. Young, F. Tilley, *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6, s. 402–415; B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2, s. 120–136.

Szersze omówienie problematyki efektywności zawarto w opisach modeli szczegółowych, a także w dalszej części rozdziału.

Modele szczegółowe wyodrębnione w ramach modelu głównego A opisano poniżej.

Modele szczegółowe

T. Dyllick i K. Hockerts prezentują **model oparty na koncepcji corporate sustainability** (równoważenia i integrowania obszarów działalności przedsiębiorstwa), odwzorowywanej w postaci trójkąta. W trzech rogach trójkąta znajdują się: nastawienie na działania biznesowe (*business case*), warunki naturalne (*natural case*) i uwarunkowania społeczne (*societal case*)⁵⁷. Model ten uwzględnia nie tylko aspekty efektywności ekonomicznej, ale także społecznej i ekologicznej. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu występują dwa terminy: *efficiency*, odnoszący się do właściwego robienia rzeczy, oraz

⁵⁷ T. Dyllick, K. Hockerts, *op. cit.*, s. 130–141.

effectiveness, który odnosi się do robienie rzeczy właściwych⁵⁸. W przypadku nastawienia na działania biznesowe mogą im towarzyszyć: *eco-efficiency* i *socio-efficiency*. *Natural case* łączy się z *eco-effectiveness* i *sufficiency*, a *societal case* jest wspierane przez *ecological equity* i *socio-effectiveness*.

W. McDonough i M. Braungart prezentują z kolei **model corporate sustainability w postaci trójkąta fraktalnego**, na którego narożach występują: ekologia – ekologia (*ecology* – *ecology*), sprawiedliwość – sprawiedliwość (*equity* – *equity*) oraz ekonomia – ekonomia (*economy* – *economy*)⁵⁹. Pomiędzy narożnikami trójkąta znajdują się stany pośrednie, uwzględniające stany krańcowe opisane w narożnikach. Poszczególne podejścia charakteryzują się tym, że:

- podejście *economy* – *economy* koncentruje się na profitach,
- podejście *equity* – *equity* koncentruje się na poprawie jakości życia wszystkich interesariuszy oraz przywracaniu (*restoring*) stanu ekosystemów,
- podejście *ecology* – *ecology* oznacza przestrzeganie praw natury (*natural laws*) i zachowań kreatywnych w danym miejscu (np. aspekty lokalne).

Realizacja założeń odpowiedzialności ekologicznej w prezentowanych modelach powinna kłaść nacisk na to, by profity (o charakterze ekonomicznym) nie przesłaniały realizacji celów w obszarze ekologicznym.

4.2. Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności biznesu

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że rozwój tego modelu biznesu przebiegał na kilku etapach, takich jak:

- wskazanie konieczności integracji obszarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego przedsiębiorstwa z uwagi na jego efektywność (co znalazło już odzwierciedlenie w modelu A);
- działania przedsiębiorcze w wymienionych obszarach służące tworzeniu wartości firmy;
- kreowanie nowych działalności na podstawie postaw innowacyjnych (przedsiębiorczych).

Zastosowanie tego modelu może obejmować różne obszary działalności korporacji, realizowane przez poszczególne jednostki biznesu. Niektóre z tych jednostek przykładowo będą wdrażać założenia wynikające z ekologicznej odpowiedzialności w ramach swojej dotychczasowej aktywności biznesowej. Część może w ramach działań przedsiębiorczych wchodzić w nową działalność, związaną na przykład z produkcją urządzeń lub szeroko pojętymi usługami na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Oznacza to, że korporacja

⁵⁸ S. Wadhwa, K.S. Rao, *Framework for a flexibility maturity model*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2002, Vol. 3, 2/3, s. 44–45.

⁵⁹ W. Mc Donough, M. Braungart, *The next industrial revolution*, „The Atlantic Monthly” 1998, October, za: W. Young, F. Tilley, *op. cit.*, s. 402–415.

jako całość wykazuje skłonność do kreowania wartości na podstawie założeń proaktywnego rozwoju, związanego z odpowiedzialnością ekologiczną. Różnicowaniu działalności towarzyszy równocześnie integracja na poziomie korporacji, oparta na przesłankach proekologicznych. Tego typu zjawisko na przykładzie dywersyfikacji wewnętrznej konkretnego przedsiębiorstwa prezentują M.C. Camelo-Ordaz i współpracownicy⁶⁰.

W ramach modelu ogólnego B wyodrębniono modele szczegółowe, opisane poniżej.

Modele szczegółowe

Możliwość budowania **modelu według B. Cohena, B. Smitha i R. Mitchella** wynika z poglądu, że kreowanie wartości w organizacji może mieć charakter przedsiębiorczy (*entrepreneurial value creation*) i odnosić się do działań dotyczących aspektów zarówno ekonomicznych, społecznych, jak i ekologicznych⁶¹. Poniżej scharakteryzowano poszczególne obszary działań:

1. Działania o charakterze ekonomicznym prowadzą między innymi do uzyskania przewagi konkurencyjnej czy wzrostu wartości akcji. Obejmują one procesy odnoszące się do produktywności, efektywności, zarządzania ryzykiem oraz grupowego podejmowania decyzji. Aktywności powinny się odnosić do: przepływów pieniężnych (*cash flow*), dywidend, wynagrodzeń, kontraktów z dostawcami, poziomu produkcji, wykorzystania własności intelektualnej.
2. W obszarze społecznym inicjatywy powinny obejmować włączenie do współpracy przez interakcje interesariuszy, a także działania prawne, legislację i filantropię. Zastosowanie modelu w tym obszarze obejmuje także procesy dotyczące raportowania, komunikacji marketingowej i PR. Rezultatem tych działań powinny być odpowiednia reputacja (wizerunek), marka oraz legitymacja społeczna (*social legitimacy*).
3. W obszarze związanym z ochroną środowiska naturalnego przedsięwzięcia mają prowadzić do zmniejszenia szkodliwych oddziaływań na to środowisko. Aktywność powinna się odnosić do realizacji zarządzania środowiskowego (np. wdrażania norm serii ISO 14000), właściwej gospodarki odpadami, przywracania środowiska naturalnego do stanu wyjściowego. Ten obszar działań obejmuje procesy realizacji założeń LCA, proekologicznego projektowania i audytowania ekologicznego.

W tabeli 7 zaprezentowano z kolei zakresy połączonych, omówionych powyżej trzech obszarów działań związanych z realizacją przedsięwzięć odnoszących się do efektywności, z uwzględnieniem specyfiki zarządzania.

⁶⁰ M.C. Camelo-Ordaz, M. Fernandez-Alles, F. Martin Alcazar, P.M. Romero-Fernandez, R. Valle-Cabrera, *Internal diversification strategies and the process of knowledge creation*, „Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, 1, s. 77–94.

⁶¹ B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *op. cit.*, s. 107–119.

Tabela 7. Zakresy połączonych obszarów działań związanych z efektywnością i specyfiką zarządzania

Obszary połączonych działań	Podejmowany typ działań i ich charakterystyka
Ekonomiczny i ochrony środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> – działania w ramach <i>eco-efficiency</i> odnoszą się do procesów poprawy zużycia materiałów, zarządzania energią, zarządzania ryzykiem ekologicznym, „zielonego” zaopatrzenia (dostaw); – przejawami aktywności mogą być: czystsza produkcja, ekologiczne spojrzenie na opakowania, efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych, rozwój „zielonych” produktów; – rezultat tych działań powinny stanowić długotrwała stabilność, redukcja kosztów, a także zainteresowanie współpracą ze strony społecznie odpowiedzialnych funduszy inwestycyjnych (<i>socially responsible investment – SRI</i>); – działania związane są z pojęciem ekopresiębiorców (<i>eco-preneurs</i>)
Ekonomiczno-społeczny	<ul style="list-style-type: none"> – działania w ramach <i>socio-efficiency</i> odnoszą się do procesów budujących powiązania o charakterze relacyjnym, do kształtowania orientacji marketingowej i jakości (w tym jakości serwisu), budowy zaufania, kooperacji, planowania strategicznego, nadzoru (<i>governance</i>); – aktywność powinna dotyczyć wchodzenia na określone rynki i wychodzenia z nich, penetracji rynku, tworzenia relacji i aliansów, retencji klientów, produktów-mix; – wynikiem działań będą: odpowiedni udział w rynku, sprzedaż, rozwój pracowników, satysfakcja, lojalność, zaangażowanie, podejmowanie bardziej ryzykownych decyzji
Społeczno-ekologiczny	<ul style="list-style-type: none"> – działania w ramach zarządzania (<i>stewardship</i>*) odnoszą się do procesów planowania, sprawozdawczości i PR dotyczących środowiska naturalnego; – aktywność powinna dotyczyć edukacji klientów, redukcji odpadów, ponownego ich użycia, recyklingu, udziału w przedsięwzięciach na rzecz środowiska naturalnego; – rezultat powinny stanowić reinwestowanie i doskonalenie związane z oddziaływaniem na środowisko naturalne, zwiększona ochrona tego środowiska, wzrost zatrudnienia, poprawa jakości pracy, uznanie

* W literaturze przedmiotu pojęcie *stewardship* jest kojarzone z taką postawą menedżera, który interes spółki przedkłada nad interes własny, licząc na to, że tego typu postawa wpłynie w przyszłości pozytywnie na jego pozycję w środowisku zawodowym (koncepcja służebności).

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Cohen, B. Smith, R. Mitchell, *op. cit.*, s. 107–119.

Opisane działania zapewniają równoważenie organizacji (*sustainability*). Wspomniani już B. Cohen, B. Smith i R. Mitchell uważają równocześnie, że zrównoważenie powinno dotyczyć procesów: właściwego planowania strategicznego i podejmowania etycznych decyzji. Aktywności powinny się przejawiać w postaci zrównoważonych (*sustainable*) innowacji i zrównoważonego rozwoju oraz kreowania nowych zrównoważonych działalności (*industries*). Rezultat tych poczynań powinny stanowić: dobra pozycja konkurencyjna, efektywność rynkowa, satysfakcja i zaangażowanie pracowników, wzrastający poziom życia oraz lojalność klientów.

Proponowany jest także **holistyczny model HVP** (*holistic value proposition*), oparty na kreowaniu wartości w organizacji, związany z *sustainability entrepreneurship*. Uwzględnia on wcześniejsze propozycje różnych autorów, odnosi się zarówno do warunków globalnych, jak i lokalnych oraz miejsca⁶². W modelu tym na obwodzie koła działają siły związane z problematyką: podatków, polityki, demografią, makroekonomią, działaniem regulatorów, **środowiskiem naturalnym**, aspektami społeczno-kulturowymi. W środku okręgu występują, we wzajemnym powiązaniu:

- interesariusze (*multi-stakeholders* – ludzie, inne firmy, organizacje pozarządowe, rządy, społeczeństwa, społeczności),
- szanse wynikające z niedoskonałości rynku (*sustainability opportunity*), opisywane w 12 wymiarach *sustainability entrepreneurship* podanych przez W. Younga i F. Tilley,
- kapitał (organizacyjny, ludzki, informacyjny i wiedza).

Model HVP można zaprezentować w postaci macierzy, w której wartości tworzone są w trzech wymiarach:

- interesariuszy (społeczeństwo, interesariusze globalni, narodowi, regionalni, plemienni, lokalni, przemysłowi oraz społeczności),
- sieci wartości tworzonej z udziałem klientów, partnerów, zrównoważonych przedsięwzięć (*sustainable venture*), dostawców, konkurentów, właścicieli,
- pracowników, inwestorów, kluczowych reprezentantów opinii publicznej (*key public*).

Wartość w organizacji jest kreowana przez powiązanie tych trzech wymiarów z 12 wymiarami zaproponowanymi przez W. Younga i F. Tilley, przypisanymi do trzech obszarów działań przedsiębiorstwa dotyczących: aspektów ekonomicznych, związanych ze środowiskiem naturalnym oraz problematyką odpowiedzialności społecznej (zob. tabela 8).

⁶² G.D. O'Neill jr, J.C. Hershauer, J.S. Golden, *The cultural context of sustainability entrepreneurship*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter, s. 33–46.

Tabela 8. Dwanaście wymiarów według W. Younga i F. Tilley związanych z obszarami działań przedsiębiorstwa

Obszary działań	Udział poszczególnych wymiarów
Ekonomiczny	<i>eco-efficiency</i> <i>socio-efficiency</i> <i>economic equity</i> <i>intergenerational equity</i>
Środowiska naturalnego	<i>eco-effectiveness</i> <i>ecological equity</i> <i>environmental stability</i> <i>environmental sustainability</i>
Odpowiedzialności społecznej	<i>socio-effectiveness</i> <i>sufficiency</i> <i>futurity</i> <i>social responsibility</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.D. O'Neill jr, J.C. Hershauer, J.S. Golden, *op. cit.*, s. 33–46.

Model zakładający równoważenie celów z przedsiębiorczością – przykłady

Model zrównoważonej przedsiębiorczości (*sustainable entrepreneurship*). Punkt wyjścia do stworzenia tego modelu stanowi współczesna koncepcja biznesu, jaką jest *sustainable bussines*. Równocześnie jest w nim mocno akcentowana postawa przedsiębiorcza. Można mówić nawet o zrównoważonej przedsiębiorczości, którą z reguły interpretuje się w kontekście zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), odpowiedzialności społecznej, etyki i korzyści (zysków). Jak wskazuje V. Mathew, interpretacja tego pojęcia powinna szerzej uwzględniać założenia **zrównoważonej przedsiębiorczości** według World Business Council for Sustainable Development. W tym ujęciu oznacza ona bowiem ciągłe zaangażowanie na rzecz zachowań etycznych i przyczynianie się do rozwoju ekonomicznego i poprawy jakości życia zatrudnionych, ich rodzin, społeczności lokalnych i społeczności globalnej oraz przyszłych generacji. Widać wyraźnie nastawienie na interesariuszy i społeczeństwo oraz równoważenie celów firm – krótko- i średnioterminowych – połączone z myśleniem w długiej perspektywie czasowej. W tym sposobie myślenia mieszczą się również: doskonalenie jakości i tworzenie rozwiązań innowacyjnych. Odnosząc się do roli interesariuszy w realizacji tej koncepcji, L.E. Schlange (używając pojęcia *sustainability entrepreneurship*) wskazuje na dwie grupy atrybutów związanych z systemem indywidualnych wartości przez ich internalizację w ramach organizacji lub wpływ na dynamikę realizacji koncepcji⁶³.

⁶³ L.E. Schlange, *Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter, s. 13–32.

Model *sustainable entrepreneurship* tworzy się przez równoważenie wynikające z warunków środowiska, w jakim się działa (społecznych, ekonomicznych, kulturowych, politycznych, prawnych, technologicznych, biznesowych i ekologicznych), w połączeniu z odpowiedzialnością społeczną i aspektami etycznymi⁶⁴. *Sustainable entrepreneurship* uwzględnia rozwój dotyczący aspektów organizacyjnych, ekologicznych, społeczności (*community*) oraz przedsiębiorczości (*entrepreneurship*). Musi także brać pod uwagę możliwości tkwiące w kulturze organizacyjnej. W dłuższym czasie model ten powinien zapewniać przewagę konkurencyjną, w czym ważną rolę odgrywa osiągnięta reputacja. Związane z nim pojęcie *sustainable development* przyjmuje się za G. Bruntland – oznacza ono połączenie zaspokajania potrzeb bieżących z uwzględnianiem potrzeb przyszłych generacji⁶⁵, co wskazuje na dostrzeganie roli **odpowiedzialności ekologicznej**.

Według K. Hockerts'a pojęcie *sustainable entrepreneurship* obejmuje identyfikację innowacji (określanych jako *sustainability innovation*) wraz z ich implementacją lub też wprowadzenie w organizację od samego początku albo w ramach istniejącego modelu biznesu radykalnej reorientacji, po to by osiągnąć cele społeczne i ekologiczne⁶⁶.

Sustainability entrepreneurship definiuje się również jako proces kreowania przedsięwzięć, który wiąże wokół nich aktywność przedsiębiorców, budując wartość (*value creating enterprises*); przedsięwzięcia te przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) systemu społeczno-ekologicznego. Rezultatem tego procesu są zrealizowane, zrównoważone przedsięwzięcia (*sustainability venture*) związane z kreowaniem wartości⁶⁷.

W. Young i F. Tilley proponują z kolei **zrównoważony model przedsiębiorczy** (*sustainable entrepreneurship model*), który zawiera trzy powiązane z sobą elementy: przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*), przedsiębiorczość ekonomiczną (*economic entrepreneurship*) i przedsiębiorczość społeczną (*social entrepreneurship*)⁶⁸. Rozważania zawarte w rozdziale III wskazują, że realizacja przedsiębiorczości ekologicznej (*environmental entrepreneurship*) może uzależniać osiąganie celów ekonomicznych od braku szkodliwości dla środowiska naturalnego, a nawet wykorzystywać działalność na rzecz środowiska naturalnego do realizacji celów ekonomicznych (np. przez działania innowacyjne).

⁶⁴ V. Mathew, *Sustainable entrepreneurship in small-scale business: Application, concepts and cases*, „ICFAI Journal of Entrepreneurship Development” 2009, Vol. 6, 1, s. 41–61.

⁶⁵ *Our common future: The World Commission on Environment and Development*, ed. G. Bruntland, Oxford University Press, Oxford 1987.

⁶⁶ K. Hockerts, *Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship, and the management of the antagonistic assets*, Difo-Druck, Bamberg 2003.

⁶⁷ G.D. O'Neill jr, J.C. Hershauer, J.S. Golden, *op. cit.*, s. 33–46.

⁶⁸ W. Young, F. Tilley, *op. cit.*, s. 402–415.

W modelu tym podkreśla się znaczenie ekosprawiedliwości (*eco-justice*), która ma swoje odniesienie do środowiska naturalnego (*ecological equity*) i problematyki ekonomicznej (*economic equity*). Uwzględnia się przy tym, że działania przedsiębiorcze będące innowacjami w zakresie zrównoważenia (*sustainability innovation*) zmierzają do radykalnych zmian modeli biznesu ukierunkowanych na realizację celów społecznych i ekologicznych. W modelu tym występują następujące wpływy na poszczególne rodzaje przedsiębiorczości:

- na przedsiębiorczość ekonomiczną wpływają *eco-efficiency* i *socio-efficiency* oraz *economic equity*,
- na przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym oddziałują oczekiwana stabilność w zakresie środowiska naturalnego (*environmental stability*), *ecological equity* oraz *eco-effectiveness*,
- na przedsiębiorczość społeczną wywierają wpływ *socio-effectiveness*, *sufficiency* i społeczna odpowiedzialność (*social responsibility*).

Na zrównoważoną przedsiębiorczość (*sustainable entrepreneurship*) oddziałują:

- potrzeba zrównoważonego traktowania problemów środowiska naturalnego (*environmental sustainability*),
- sprawiedliwość międzypokoleniowa, międzygeneracyjna (*intergenerational equity*),
- patrzenie w przyszłość (*futurity*).

Prezentowany punkt widzenia, nastawiony na przyszłość, jest przejawem odpowiedzialności ekologicznej.

5. Interesariusze w kształtowaniu proaktywnych modeli biznesu – aspekty odpowiedzialności ekologicznej

5.1. Rozwój teorii interesariuszy i kreowanie wartości dla interesariuszy

Teoria interesariuszy podejmuje niezwykle istotny problem odpowiedzialności, mając na uwadze to, czyje interesy są realizowane (*to whom businesses have a responsibility*)⁶⁹. Jak wskazują T. Donaldson i L. Preston, teoria interesariuszy ma trzy aspekty:

- deskryptywny, związany z charakterystyką i zachowaniami organizacji; ma charakter opisowy i doświadczalny, a przedsiębiorstwo stanowi kombinację zarówno wspólnych, jak i konkurujących ze sobą interesów;

⁶⁹ N. Egels, *Sorting out the mess: A review of definitions of ethical issues in business*, Center for Business in Society, GRI, Göteborg University 2005.

- instrumentalny, przydatny w realizacji celów organizacji, uwzględnia bowiem związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami;
- normatywny, oparty na podstawach moralnych i filozofii organizacji, ustalający normy i reguły postępowania; interesariusze generują oczekiwania stanowiące istotną wartość i mają legitymizację do wywierania wpływu na przedsiębiorstwo⁷⁰.

Typologia relacji z interesariuszami opiera się na założeniu, że ich oddziaływanie może mieć charakter bezpośredni lub pośredni (np. poprzez tworzenie aliansów), uwzględniając w szczególności ich wpływ na dostępność do różnego typu zasobów.

Według R.K. Mitchella, B. Agle'a i D. Wood relacja z interesariuszami może mieć trzy atrybuty:

1. Władzy (siły) opartej na zależności (np. wynikającej z wyłączności dostępu do określonych dóbr). Władzę może dawać prawo do głosu związane z posiadanymi przez akcjonariusza udziałami. Może ona mieć charakter nie tylko ekonomiczny (dotyczy to na przykład dostawców czy klientów), ale także polityczny. Co istotne, dużymi możliwościami nacisku (władzy) dysponują ponadto interesariusze związani z udzielaniem różnego rodzaju pozwoleń (licencji), działaniami lobbingowymi, regulacyjnymi czy możliwościami upubliczniania problemów i zdobywania poparcia społecznego. Swoją nacisk mogą także wywierać interesariusze wpływający na tworzenie standardów działalności gospodarczej.
2. Legitymizacji, u podstaw której znajdują się założenia systemu norm, wartości i przekonań, przekładające się między innymi na uprawnienia oparte na stosunkach prawnych i podstawach moralnych⁷¹.
3. Pilności (natarczywości), odnoszącej się do czasu, w którym wymagana jest reakcja na roszczenia interesariuszy.

Znaczenie interesariuszy wiąże się z posiadanymi przez nich atrybutami. Według R. Mitchella, B. Agle'a i D. Wood można wydzielić następujące rodzaje interesariuszy:

- uśpiony (*formant*), dysponujący władzą, ale bez legitymizacji i siły nacisku,
- zależny od uznania (*discretionary*), który ma legitymizację, ale nie posiada władzy i pierwszeństwa (pilności, natarczywości),
- wymagający (*demanding*), mający pierwszeństwo (odznacza się pilnością i natarczywością), ale bez władzy i legitymizacji,

⁷⁰ T. Donaldson, L. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1, s. 65–91.

⁷¹ Legitymizację można wiązać z teorią instytucjonalną, bo w tym przypadku o legitymizacji decydują instytucje.

- dominujący (*dominant*), który posiada władzę i legitymizację, z możliwością rozszerzenia swojego wpływu,
- zależny (*dependent*), który ma legitymizację i pierwszeństwo,
- niebezpieczny (*dangerous*), posiadający atrybut władzy i pierwszeństwa,
- ostateczny/definitywny (*definitive*), który posiada wszystkie trzy atrybuty⁷².

Gdy interesariusze posiadają tylko jeden z tych atrybutów, określa się ich jako uśpionych (utajnionych), a gdy dysponują dwoma – jako oczekujących. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa zaspokajają żądania grupy posiadającej wszystkie trzy atrybuty⁷³. Środowisko naturalne do tej pory było traktowane jako **interesariusz zależny** (*dependent*) w klasie oczekujących (*expectant*), którzy są traktowani jako aktywni, ale brak im wystarczającej siły, bo zależą od woli innych interesariuszy⁷⁴.

Analizując skłonność interesariuszy do wywierania wpływu na przedsiębiorstwa i ich potencjał współpracy z nim, można wyróżnić cztery grupy interesariuszy: popierających, niepopierających, ryzykownych i marginalnych⁷⁵. Interesariusze popierający (*supportive*) mają niewielką skłonność do wywierania wpływu, choć posiadają duży potencjał współpracy. Mogą oni mieć znaczący wpływ na powodzenie przedsiębiorstwa (do tych interesariuszy zaliczani są partnerzy biznesowi, analitycy finansowi, stowarzyszenia branżowe, organizacje certyfikujące czy organizacje pozarządowe wspierane przez przedsiębiorstwo). Negatywny wpływ na przedsiębiorstwo mogą wywierać interesariusze niepopierający (*non-supportive*), o niewielkim potencjale współpracy, ale o dużej skłonności do wywierania wpływu (np. administracja państwowa, w tym regulatorzy czy konkurenci). Interesariusze ryzykowni (*mixed blessing*), o dużym potencjale współpracy i dużej skłonności do wywierania wpływu, mogą, w zależności od sytuacji, być dużym wsparciem lub zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Konieczne jest prowadzenie z nimi ciągłego dialogu. Należą do ich na przykład klienci, pracownicy, inwestorzy i społeczności lokalne. Grupą najbardziej obojętną, o niskim wpływie na przedsiębiorstwo i niskim potencjale współpracy, są interesariusze marginalni (*marginal*), tacy jak media czy organizacje pozarządowe niezainteresowane działalnością przedsiębiorstwa. Rozważając aspekty ekologiczne, należy uwzględnić oddziaływanie poszczególnych wymienionych grup interesariuszy na przedsiębiorstwo.

W literaturze przedmiotu dokonuje się podziału interesariuszy na grupy w zależności od tego, czy mają oni wpływ bezpośredni, czy pośredni na

⁷² R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4, s. 853–886.

⁷³ J. Nakonieczna, *op. cit.*

⁷⁴ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *op. cit.*, s. 853–886.

⁷⁵ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *op. cit.*, s. 61–75.

funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Podział ten nie zawsze jest jednoznaczny, a poszczególni autorzy mogą się różnić w swych poglądach.

M.A. Rodriguez i J.E. Ricart dzielą interesariuszy na trzy kategorie:

- grupę, bez której przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć, tzw. interesariuszy substancjonalnych – ich wkładem są praca, wiedza, kompetencje i kapitał (należą do nich pracownicy, właściciele, akcjonariusze),
- klientów, kooperantów, dostawców, konkurentów, których rolę określa formalny kontrakt (interesariusze kontraktowi),
- interesariuszy kontekstowych, występujących w otoczeniu instytucjonalnym i społecznym (instytucje rządowe i społeczne oraz społeczności), o różnym zasięgu oddziaływania, od lokalnego poczynając⁷⁶.

Istnieją także propozycje segmentacji interesariuszy, dzielące ich na:

1. Interesariuszy głównych (*primary stakeholders*) i drugorzędnych (*secondary stakeholders*). Poparcie głównych interesariuszy jest niezbędne dla przetrwania przedsiębiorstwa (w ich skład wchodzi: inwestorzy, klienci, pracownicy, dostawcy, pośrednicy, a także rządy, regulatorzy, społeczności). Interesariusze drugorzędni nie są kluczowymi dla przetrwania przedsiębiorstwa, nie łączą ich z przedsiębiorstwem relacje gospodarcze, ale mogą wpływać na interesariuszy głównych i opinię publiczną (są to np. media, organizacje pozarządowe).
2. Interesariuszy centralnych (*core stakeholders*) i peryferyjnych (*peripheral stakeholders*, *fringe stakeholders*). Interesariusze centralni (klienci, pracownicy, dostawcy, konkurenci, inwestorzy, regulatorzy, organizacje pozarządowe i społeczności) są żywotnie zainteresowani działaniami, prowadzonymi przez przedsiębiorstwo. Z kolei interesariusze peryferyjni nie są związani z firmą, są mniej widoczni, ale mogą być źródłem nowych możliwości⁷⁷. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji istotna jest umiejętność określania najważniejszych interesariuszy; można do tego celu wykorzystać metodę Vestera⁷⁸.

N. Haigh, A. Griffiths proponują uznać **środowisko naturalne** za **interesariusza głównego** (*primary stakeholder*), uzasadniając to tym, że zawiera ono mieszankę takich atrybutów, jak: władza, siła (*power*), legitymizacja (*legitimacy*) i pilność (*urgency*). Rozważania wymienionych autorów opierają się na fakcie zmian klimatycznych będących wynikiem aktywności człowieka⁷⁹. Do tej pory w naukach społecznych siłę (w tym przypadku interesariuszy)

⁷⁶ M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85, s. 30–31, za: J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 87.

⁷⁷ S.L. Hart, S. Sharma, *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, 1, s. 7–18.

⁷⁸ A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników...*, s. 54–65.

⁷⁹ N. Haigh, A. Griffiths, *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6, s. 347–359.

wiązано z występowaniem aktorów społecznych. W przypadku środowiska naturalnego siła ma charakter fizyczny, często wymuszający (*coercive*), jaki cechuje na przykład ekstremalną pogodę. Siłę można także wiązać z dostępnością do zasobów. Wiąże się ona z traktowaniem środowiska naturalnego jako interesariusza, którego oddziaływanie ma charakter ekonomiczny (*economic stakeholder*). Zwrócenie uwagi na jedność środowiska naturalnego z aspektami ekonomicznymi prowadzi do traktowania tego środowiska jako *core stakeholder*. Pilność (pilna potrzeba) to stopień, w jakim rezultaty (*issues*) wymagają bezpośredniej działań. Dotyczy to na przykład reakcji na dewastujące sztormy.

Dyskutowana jest kwestia, czy środowisko naturalne posiada legitymizację. Nie wszyscy autorzy są bowiem skłonni przypisać środowisku naturalnemu status interesariusza. Pogląd kwestionujący rolę środowiska naturalnego jako interesariusza nie wyklucza faktu, że z punktu widzenia etycznego powinno się uwzględniać takie wartości tego środowiska, jak jego piękno, aspekty kulturowe i ważność historyczna. Jest to jednak, zdaniem autorów podzielających taką opinię za mało, aby uznać środowisko naturalne za interesariusza, gdyż status interesariusza wiąże się z określonym poziomem odniesień moralnych. Część autorów podkreśla zwłaszcza fakt, że środowisko naturalne nie dysponuje własną mentalnością (*mind*) i nie wykazuje potrzeb w rozumieniu ludzkim. Potrzeby (*needs*) środowiska naturalnego są uznawane w ludzkim rozumieniu (*human*) przez pełnomocników (rzeczników – *proxy*), występujących w imieniu interesariuszy. Potwierdzeniem takiego sposobu myślenia jest fakt, że w podstawowych pracach R.E. Freemana nie wymienia się środowiska naturalnego jako interesariusza, ale wskazuje się, że jego interesy reprezentują pełnomocnicy (rzecznicy) (*environmentalist*). Generalnie odróżnia się zatem instytucje związane ze środowiskiem naturalnym (grupy, organizacje, związki – *associations*, i sieci – *networks*) od środowiska naturalnego jako interesariusza. Środowisko naturalne obejmuje bowiem atmosferę, hydrosferę, litosferę, procesy w ekosystemach i wszystkie formy życia związane i niezwiązane z człowiekiem (*human and non-human*). Niektórzy autorzy uważają jednak, że ziemską atmosferę, hydrosferę, litosferę i biosferę mogą być rozważane jako interesariusze, bo odpowiadają kryterium R.E. Freemana wzajemnego oddziaływania (wpływu) (*can affect or is affected by*). Dyskutując o zarządzaniu globalnymi interesariuszami, A.B. Carroll przywołuje piramidę potrzeb A. Masłowa i automatycznie włącza środowisko naturalne do tej piramidy jako interesariusza wpływającego na możliwości realizacji CSR na poziomie korporacji.

Jako trzy cechy związane ze środowiskiem naturalnym w znaczeniu *primary stakeholder* z punktu widzenia przedsiębiorstwa można zatem wymienić:

- bezpośredni kontakt ze środowiskiem naturalnym (a nie tylko przez pełnomocników, rzeczników – *proxies*, którzy mogą filtrować informacje); oznacza to bezpośrednie uczenie się środowiska naturalnego;

- fakt, że środowisko naturalne wchodzi w skład łańcucha tworzenia wartości;
- potrzebę lepszego zrozumienia dynamiki środowiska naturalnego, co pozwala na myślenie całościowe w obszarze strategicznym.

Uwzględnienie środowiska naturalnego, w tym jego zachowań ekstremalnych, wpływa na koszty, technologie, a także ponoszone ryzyko. Może to oddziaływać na zachowania się przedsiębiorstw w stosunku do strategicznych partnerów, na przykład klientów lub dostawców.

Ze względu na rodzaj relacji z przedsiębiorstwem można wyróżnić interesariuszy wnoszących kapitał (akcjonariusze), pracę bądź kompetencję, wchodzących w kontakty rynkowe z przedsiębiorstwem (klienci, konkurenci, dostawcy) oraz występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa (interesariusze o charakterze wspólnoty lokalnej, regionalnej czy globalnej). Przyjmując, że podstawowe relacje z interesariuszami mają charakter rynkowy, wiele uwagi poświęca się właścicielom (akcjonariuszom), pracownikom, kredytodawcom, klientom, dostawcom, hurtownikom, detalistom, a także konkurencji. Analizowane są także drugorzędne, pozarynkowe relacje, odnoszące się na przykład do społeczności lokalnej, instytucji rządowych i samorządowych, instytucji międzynarodowych, organizacji społecznych, mediów, organizacji gospodarczych i opinii publicznej⁸⁰. Warto podkreślić, że realizacja założeń odpowiedzialności ekologicznej uwypukla rolę interesariuszy, z którymi związki mają charakter pozarynkowy.

Analizowana jest rola państwa jako interesariusza. Jest ono bowiem zdolne do nakłonienia podmiotów gospodarczych do realizacji obowiązków społecznych, wpływając na instytucje regulujące zachowania podmiotów w sferze gospodarczej. Może także korygować zjawiska związane z naturalnymi zachowaniami na rynku, określanymi jako jego „niewidzialna ręka”. Równocześnie jednak wielkie organizacje gospodarcze (korporacje) mogą oddziaływać na państwo (rząd), na przykład przez lobbing. Co istotne w związku z tematem niniejszej monografii, nakładane przez państwo obowiązki dotyczą również aspektów **ekologicznych**.

Rozwój teorii interesariuszy – ujęcie historyczne i współczesne

Historycznie rzecz ujmując, należy podkreślić znaczenie modelu R.E. Freemana, który w centrum umieścił firmę, a dwustronne kontakty z przedsiębiorstwem dotyczyły pierwotnie jedenastu interesariuszy. Jednak dzisiaj jako model wyjściowy przyjmuje się ten, który zawiera siedmiu interesariuszy: właścicieli (finansujących – *finansiers*), klientów, dostawców, pracowników, konkurentów, rząd – administrację (*government*) oraz społeczności (*communities*)⁸¹. W centrum modelu, w okręgu (owalu) znajduje się firma, powią-

⁸⁰ J. Adamczyk, *op. cit.*

⁸¹ R.E. Freeman, *Strategic management...*

zana za pomocą dwustronnych strzałek z interesariuszami znajdującymi się w okręgach usytuowanych wokół okręgu centralnego. Głębsza analiza wywodów R.E. Freemana wskazuje, że w centrum modelu powinna być umieszczona nie firma, lecz zarząd (*management*) tej organizacji. Pierwotne modele były oparte na analizie układu wejście – wyjście. W konstrukcji takiego modelu należało brać pod uwagę dostawców, pracowników i interesariuszy dostarczających podstawowe zasoby dla organizacji, przekształcane następnie w produkty i usługi dla klientów jako oddzielnej grupy interesariuszy. W latach późniejszych R.E. Freeman określił pięciu interesariuszy wewnętrznych, jakimi byli: finansujący, klienci, dostawcy, pracownicy, społeczności; ci ostatni określani jako drobni konkurenci – *dropping competitors*. W swoim modelu, na zewnątrz prostokąta, w którym się oni znajdowali, zaproponował umieszczenie sześciu interesariuszy zewnętrznych, takich jak: rząd – administracja, środowiska **proekologiczne** (*environmentalists*), organizacje pozarządowe, recenzenci (krytycy – *critics*), media oraz inni⁸². Według R.E. Freemana interesariusze pierwszego stopnia, niezbędni dla organizacji, są formalnie związani z przedsiębiorstwem umowami lub porozumieniami (akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd i społeczności lokalne). Interesariusze drugiego stopnia, oddziałujący na organizację pośrednio, to między innymi media, organizacje pozarządowe, konsumenckie czy **ekologiczne**. Zwraca się uwagę, że interesariusze mogą ponosić różne ryzyko związane z angażowaniem się w działalność przedsiębiorstwa (np. ryzyko kapitałowe) oraz darzyć kierownictwo przedsiębiorstwa różnym zaufaniem⁸³. Poniżej zaprezentowano **współczesne** poglądy, odnoszące się do teorii interesariuszy.

W literaturze przedmiotu prezentowany jest model (z początku obecnego wieku) określany jako PPS (od pierwszych liter nazwisk autorów: Post, Preston, Sachs), w którym występują trzy okręgi odnoszące się do korporacji, w których zawarto odpowiednio: zasoby, strukturę przemysłu i obszar społeczno-polityczny. Zasoby odnoszą się do pracowników, partnerów biznesowych, akcjonariuszy, klientów, powiązań (społeczności). Struktura przemysłu dotyczy: związków (*unions*), konkurentów, funduszy inwestycyjnych, organizacji konsumenckich, specjalnych grup interesu. Obszar społeczno-polityczny dotyczy głównie prawa, działań regulacyjnych rządu, mediów, społeczeństwa obywatelskiego (*civil society*). Co ciekawe, interesariusze bezpośrednio związani z korporacją mogą tworzyć na następnym poziomie grupujące ich organizacje, na przykład pracownicy zakładają związki zawodowe, udziałowcy – fundusze inwestycyjne, klienci – organizacje konsumenckie. Rozwój tych poglądów zaprezentował Y. Fassin⁸⁴. Wymieniony

⁸² R.E. Freeman, *Lecture-stakeholder management revisited. What's the state of the art?*, Leuven 2003, 20 November.

⁸³ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *op. cit.*, s. 853–886.

⁸⁴ Y. Fassin, *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1, s. 113–135.

autor wskazuje na różnice między tradycyjnym pojęciem interesariusza (*real stakeholder*), grupami nacisku (*pressure groups*) i regulatorami (*regulators*). Interesariusz ma określone żądania wobec firmy, grupy nacisku mają jedynie żądania pośrednie, regulatorzy zaś nie mają w ogóle żądań wobec konkretnej firmy, gdyż zajmują się regulacjami zewnętrznymi. W przypadku *real stakeholders* występują wzajemne relacje z firmą i silne oddziaływanie. Firma ponosi wobec takiego interesariusza odpowiedzialność. Grupy nacisku mogą silnie wpływać na firmę, ale też firma może na nie oddziaływać. Wprawdzie firma nie ponosi odpowiedzialności wobec grup nacisku oraz regulatorów, ale regulatorzy mogą tę odpowiedzialność narzucać. Wymieniony autor wprowadza pojęcia obserwatorów (*stakewatchers*) i stojących na straży (*stakekeepers*). Do grupy *stakewatchers* zaliczone zostały grupy nacisku, które chronią interesy *real stakeholders*, często przez udzielane im pełnomocnictwa lub pośrednictwo. Mogą tu należeć także różne stowarzyszenia, zarówno pracodawców, jak i zatrudnionych, klientów, inwestorów, organizacje lokalne czy związane z **ochroną środowiska naturalnego**. Grupę *stakekeepers* tworzą regulatorzy, na których firma z reguły ma niewielki wpływ, ale którzy mogą narzucać także działania kontrolne. Największy wpływ na działania regulacyjne ma państwo. Do tej grupy należą ponadto na przykład dosyć popularne organizacje normalizacyjne, certyfikujące czy niezależne organizacje kontrolujące (oceniające), prasa i inne media. Co istotne, może się poza tym pojawić grupa, która działa na niekorzyść firmy, na przykład przez celowe wprowadzanie w błąd. Poszczególni interesariusze usytuowani są na różnych poziomach: firmy, powiązań ekonomicznych (*economic community*), makroekonomicznym oraz sektora publicznego.

Przywoływany już Y. Fassin prezentuje **model wzorowany na systemie słonecznym** (*solar system*); w centrum znajduje się firma (korporacja), wraz z jej zarządem (*management*) i tradycyjnymi interesariuszami, na zewnątrz występują *stakewatchers*, a jeszcze dalej – *stakekeepers*.

Analiza prezentowanych poglądów wskazuje, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa, skierowana głównie do *real stakeholders* jest traktowana jednak zbyt wąsko. Koncepcja CSR (uwzględniająca **działania proekologiczne**) i rozwijana koncepcja ECR (nastawiona na działania proekologiczne) wskazują bowiem na odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Fakt ten powinien pociągnąć za sobą rozszerzenie odpowiedzialności na pozostałe grupy interesariuszy. Rozszerzenie odpowiedzialności może się wiązać z dążeniem do podnoszenia istniejących wymagań z uwzględnieniem potrzeb społecznych i potrzeb przyszłych pokoleń. Powinno to stanowić płaszczyznę relacji między przedsiębiorstwem a interesariuszami dla realizacji założeń odpowiedzialności ekologicznej przedsiębiorstw i realizowanych biznesów.

Fakt, że na rynku działają konkurencyjne przedsiębiorstwa, wzajemnie na siebie oddziałujące wraz z ich interesariuszami, podkreśla T.J. Rowley⁸⁵. Punktem wyjścia w tej koncepcji jest usytuowanie przedsiębiorstwa w centrum powiązań. W wyniku oddziaływań rynkowych tworzy się jednak kilka punktów centralnych, powiązanych ze sobą przedsiębiorstw wraz z ich interesariuszami. Autor odnosi się do wpływu interesariuszy, analizując stopień powiązań społecznych sieci interesariuszy – *stakeholders network* (traktowanych całościowo) oraz pozycje poszczególnych interesariuszy w stosunku do punktu centralnego (organizacji). Przegląd dokonany przez T.J. Rowleya wskazuje, że najwcześniej rozpatrywano powiązania: indywidualny interesariusz – przedsiębiorstwo, następnie uwzględniono powiązania między interesariuszami, które przybierały charakter sieciowy. Autor ten zwraca także uwagę, że nie każdy interesariusz będzie oddziaływał z punktem centralnym (organizacją); wystąpią także interesariusze oddziałujący jedynie w kontakcie z interesariuszami „pierwszej linii”, bez kontaktu z centrum sieci (organizacją). Stopniowo rozwijane jest pojęcie sieci interesariuszy związanych z konkretną organizacją (*organization-stakeholder network*). Działania w ramach tych powiązań mogą się odnosić także do zagadnień **społecznej i ekologicznej odpowiedzialności**, z podkreśleniem roli takich interesariuszy z grupy społecznej (*civil society organizations*), jak Greenpeace, Amnesty International czy lokalne grupy nacisku⁸⁶.

Współczesne poglądy zwracają uwagę na tworzenie kapitału społecznego interesariuszy. Kapitał społeczny cechuje się dążeniem do zespołowości przez: sieciowość (*networks*), relacje (*relationships*), normy (*norms*) i zaufanie (*trust*), które są niezbędne w relacjach społecznych. Między wieloma interesariuszami (*multiple stakeholders*) istnieje sieć wartości interesariuszy (*value networks*), która wzmacnia kapitał społeczny, a przez to przyczynia się do równowagi biznesu (*sustainable business*) i dobra wspólnego (*common good*)⁸⁷.

Rozważane są ponadto sieci multiinteresariuszy (*multi-stakeholders networks*) działające ponad granicami krajów, jak również stopień efektywnych interakcji między interesariuszami oraz możliwość grupowania się interesariuszy wokół centralnej organizacji. Tworzenie sieci multiinteresariuszy wiąże się z włączaniem do niej nie tylko interesariuszy związanych z organizacjami biznesowymi (*business*), ale także społecznymi (*civil society*) oraz administracją rządową (*governmental institutions*). Sieć multiinteresariuszy może być określana jako publiczno-polityczna (*public-policy network*), co ma

⁸⁵ T.J. Rowley, *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4, s. 887–910.

⁸⁶ P. MacLagan, *Organizations and responsibility: A critical overview*, „Systems Research and Behavioral Science” 2008, Vol. 25, 3, s. 371–381.

⁸⁷ T. Maak, *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4, s. 329–343.

związek zarówno z ekonomicznymi aspektami globalizacji, jak i postępującą demokratyzacją. Tego typu sieci są tworzone stopniowo, przechodząc przez poszczególne fazy formowania. Proces ten jest określany jako cykl życia sieci multiinteresariuszy (*life cycle of multi-stakeholder network*)⁸⁸. Sieci mogą przybierać formy bardziej zorganizowane, z bardzo licznym udziałem zróżnicowanych interesariuszy. Przykładami mogą być takie organizacje, jak:

- United Nations Global Compact, zajmująca się prawami człowieka, pracownika, aspektami **ekologicznymi** i korupcją; w sieci Global Compact funkcjonuje około 3800 uczestników, w tym 2900 przedsiębiorstw, organizacje pozarządowe, uniwersytety oraz odpowiednie struktury ONZ⁸⁹;
- Global Reporting Initiative (GRI), podnosząca między innymi problemy raportowania w obszarach **społecznym i ekologicznym**.

W rozważaniach na temat roli interesariuszy w przedsiębiorstwach wskazuje się, że:

- interesariusze odgrywają ważną rolę na poszczególnych etapach realizacji założeń CSR⁹⁰;
- interesariusze mogą być analizowani z punktu widzenia ewentualnego konfliktu między ich interesami a działaniami przedsiębiorstwa, pod względem zgodności jego działalności z prawem na tle koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁹¹; wskazywany jest także wpływ struktury własności na możliwości wystąpienia konfliktów między interesariuszami⁹²;
- analiza interesariuszy może dotyczyć występujących między nimi powiązań, a także możliwości oddziaływania na interesariuszy oraz zgodności ich celów z celami organizacji; określenie oczekiwań interesariuszy i zapewnienie im satysfakcji jest ważne przy realizacji systemu zarządzania w organizacji⁹³;
- rozpatrywany jest także wpływ sieci interesariuszy na kapitał społeczny przedsiębiorstwa⁹⁴;

⁸⁸ J. Roloff, *Learning from multi-stakeholders networks: Issue-focussed stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 1, s. 233–250.

⁸⁹ J. Roloff, *A life cycle model of multi-stakeholder networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, 3, s. 311–325.

⁹⁰ F. Maon, A. Lindgreen, A. Svaen, *Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1, s. 71–89.

⁹¹ D.R. Dalton, R.A. Cosier, *The four faces of social responsibility*, „Business Horizons” 1982, May–June, s. 19–27.

⁹² A. Barnea, A. Rubin, *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 1, s. 71–86.

⁹³ D. Susniene, G. Sargunas, *Prerequisites of stakeholder management in an organization*, „Engineering Economics” 2009, Vol. 62, 2, s. 58–64.

⁹⁴ R.G. Boutilier, *Social capital in firm-stakeholder networks. A corporate role in community development*, „Journal of Corporate Citizenship” 2007, Vol. 26, Summer, s. 121–134.

- prowadzone są badania różnych grup interesariuszy w celu określenia na przykład postrzegania ryzyka **ekologicznego**, związanego ze stosowaniem różnych substancji (chemicznych) w gospodarce⁹⁵;
- analizowany jest wpływ poszczególnych grup interesariuszy na realizację systemowego podejścia do zarządzania **środowiskiem naturalnym** w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem interesariuszy w łańcuchach dostaw⁹⁶;
- w ujęciu strategicznym należy mieć na uwadze to, że interesariusze mają istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w kontekście równoważenia aspektów społecznych, **ekologicznych** i kulturowych⁹⁷;
- realizacja współczesnych form organizacji biznesu powoduje, że teorię interesariuszy rozpatruje się coraz szerzej w kontekście tworzonych alianсів strategicznych, w tym joint venture.

Teoria interesariuszy jest ciągle rozwijana i uzupełniana, pojawiają się propozycje nowych ich grup. Podkreśla się, że w dobie globalizacji, wirtualizacji gospodarki, rosnącej liczby kontaktów dzięki systemom informatycznym rośnie też liczba interesariuszy. Zdaniem autora niniejszej monografii współczesne koncepcje rozwoju przedsiębiorstw i nowe rozwiązania form działalności gospodarczej z uwzględnieniem aspektów ekologicznych wymagają poszerzonej analizy interesariuszy, uwzględniającej takie zagadnienia, jak:

- traktowanie interesariusza jako zasobu przedsiębiorstwa, co ma znaczenie strategiczne, z uwagi na między innymi możliwości dostarczania przez interesariuszy wiedzy (w tym ekologicznej), a także specyficzny sposób realizacji zamierzeń firmy przez sieci powiązań;
- tworzenie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa, opartych na powiązaniach interesariuszy, a także odnoszących się do aspektów ekologicznych, które mogą wpływać na przewagę konkurencyjną;
- wpływ interesariuszy na decyzje odnośnie do dążeń do maksymalizacji zysku w czasie; świadome, proekologiczne zachowania interesariuszy powinny zmierzać do rezygnacji z maksymalizacji krótkoterminowych korzyści ze szkodą dla środowiska naturalnego;
- rozpatrywanie długotrwałości relacji i pojęcie wartości interesariusza w czasie;
- pojęcie interesariusza w organizacji sieciowej, w tym wirtualnej;
- zmiany struktury i zachowań interesariuszy w zależności od cyklu życia przedsiębiorstw;

⁹⁵ H.H. Willis, M.L. DeKay, *The roles of group membership, beliefs and norms in ecological risk perception*, „Risk analysis: An International Journal” 2007, Vol. 7, 5, s. 1365–1380.

⁹⁶ H. Bremmers, O. Omta, R. Kemp, D.-J. Haverkamp, *Do stakeholder groups influence environmental management system development in the Dutch agri-food sector?*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 3, s. 214–231.

⁹⁷ A. Tencati, L. Zsolnay, *The collaborative enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 3, s. 367–376.

- zachowania interesariuszy w sytuacjach kryzysowych i trwałość wyznaczanych przez nich wartości, także ekologicznych;
- interesariusze jedno- i wielokrotni (powiązani równocześnie z jedną lub wieloma firmami, sojusznikami lub konkurentami; siła powiązań z różnymi firmami może być różna);
- zaufanie między interesariuszami, co znajduje swoje odzwierciedlenie przy tworzeniu kapitału społecznego interesariuszy;
- oddziaływanie interesariuszy – różne formy działalności gospodarczej (typowe przedsiębiorstwo, grupa kapitałowa, powiązania sieciowe), a także wewnętrzna sieć interesariuszy powiązanych z różnymi strategicznymi jednostkami biznesu w korporacji;
- analiza luki między wkładem możliwym do realizacji a dostarczaniem przez interesariusza; luka może dotyczyć również oferty między wartością oczekiwaną a otrzymywaną przez interesariusza ze strony przedsiębiorstwa;
- oddziaływanie interesariuszy na podstawie tworzonego kapitału społecznego na poziom przedsiębiorczości, także ekologicznej, nie tylko poszczególnych podmiotów gospodarczych, ale także regionu;
- zmienność ról poszczególnych interesariuszy (np. pracownicy są częścią społeczności lokalnej, a także klientami i w każdej z tych ról mogą prezentować oczekiwania proekologiczne);
- tworzenie na wyższych poziomach powiązań interesariuszy pochodzących z różnych grup (np. pracownicy wielu firm tworzą stowarzyszenia konsumenckie o reprezentacji globalnej czy regionalnej; angażowanie się w działalność proekologicznych organizacji non profit nawet o zasięgu globalnym);
- pojęcie przyszłego interesariusza w kontekście odpowiedzialności międzypokoleniowej, wiążące się z koncepcją **ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**.

Bardzo ważna jest odpowiedź na pytania o znaczeniu strategicznym, mianowicie: kto (spośród interesariuszy) wywiera największy wpływ na zaspokojenie potrzeb „**milczącego**” interesariusza, jakim jest **środowisko naturalne**? Do jakiej perspektywy czasowej się odnosi? Którzy interesariusze są orędownikami działań przedsiębiorczych i innowacyjnych na rzecz ochrony środowiska naturalnego dla dobra przyszłych interesariuszy? Warto podkreślić, że o potrzebach „milczącego” interesariusza decydują inni interesariusze, uwzględniając ten fakt w realizowanych koncepcjach przedsiębiorstw, a także w koncepcji społecznej (w tym ekologicznej) odpowiedzialności podmiotów gospodarczych⁹⁸. Odpowiedzi na te pytania należy poszukiwać, biorąc pod uwagę to, że ekologia stanowi czynnik spajający interesariuszy, co

⁹⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa wobec interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2010, 5, s. 36–40.

wiąże się ze wzrostem ich świadomości ekologicznej. Wobec zmian klimatycznych wywołanych aktywnością ludzi coraz częściej **środowisko naturalne jest rozpatrywane jako interesariusz**⁹⁹, jednak raczej z punktu widzenia strategicznego niż moralnego czy etycznego. W szerokim podejściu akcentuje się siłę fizyczną tego środowiska, jego wpływ na życie oraz aspekty praktyczne występowania takiego interesariusza. Kluczowym kryterium zaliczenia środowiska naturalnego do grupy interesariuszy jest stopień zależności organizacji od tego środowiska. Podnosi się fakt, że przetrwanie organizacji jest związane ze środowiskiem naturalnym, a ograniczenia dotyczące jego aspektów biofizycznych (*biophysical*) przekładają się na strategię biznesu. Wykluczenie środowiska naturalnego jako interesariusza jest zatem poważnym zaniedbaniem, pociąga bowiem za sobą poważne implikacje związane z dostępnością do zasobów (surowców, wody, powietrza, energii). W tym ujęciu środowisko naturalne staje się *core economic stakeholder* lub nawet *ultimate stakeholder* (ostateczny, krańcowy interesariusz), w zależności od równowagi sił w relacjach organizacja – środowisko naturalne. Takie podejście można wobec tego określić jako mające charakter sytuacyjny. Wyrażane są poglądy, że szersze podejście (spojrzenie) na interesariuszy jest związane ze strategiami bardziej proaktywnymi, a wyraźne traktowanie środowiska naturalnego jako interesariusza towarzyszy rozważaniom o strategiach ekoprzsiębiorstw (*eco-enterprise strategy*).

Do tej pory koncepcje CSR wiązano z węższym podejściem do interesariuszy. Koncentrowało się ono na zobowiązaniach moralnych i dążeniach do oszczędności (*theoretical parsimony*), w tym związanych z ograniczaniem wykorzystywania zasobów. Współcześnie coraz mocniej jest jednak akcentowany fakt, że zmiany klimatyczne i towarzyszące temu anomalie pogodowe niszczą infrastrukturę biznesu, zasoby, produkty i rynki. W związku z tym zasadne wydaje się szersze odniesienie w koncepcji CSR do możliwych skutków tych oddziaływań.

Warto podkreślić, że do tej pory analizowano głównie wpływ organizacji na środowisko naturalne, pomijając wpływ tego środowiska na organizację. Obecnie dostrzegane jest coraz mocniejsze oddziaływanie środowiska naturalnego na przedsiębiorstwo.

Interesariusze w modelach biznesu

Mając na uwadze orientację w stosunku do interesariuszy, wychodząc z podejścia konfiguracyjnego (jako podejścia przeciwstawnego do sytuacyjnego – *contingency*), E. O'Higgins zaprezentował różne kategorie (typy) firm¹⁰⁰. Podstawę tego podziału stanowią wymiary instrumentalny i normatywny

⁹⁹ N. Haigh, A. Griffiths, *op. cit.*, s. 347–359.

¹⁰⁰ E. O'Higgins, *Corporations, civil society, and stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2, s. 157–176.

w stosunku do interesariuszy, wychodząc między innymi z prac T. Donaldsona i L. Prestona. Podejście konfiguracyjne łączy elementy wartości organizacyjnych (*organizational values*) z przyjętymi zachowaniami (*behavior dispositions*). W podejściu konfiguracyjnym organizacja powinna posiadać wizję, strategię i cele oraz cechować się odpowiedzialnością (*responsibilities*). By ocenić wpływ typu przedsiębiorstw na realizację założeń CSR, brano pod uwagę: organizacyjne zamierzenia, identyfikację interesariuszy i ich ważność (*salience*), zarządzanie interesariuszami, pomiar wyników (*performance metric*) i występowanie granic między firmą i interesariuszami. Wydzielono cztery typy firm – o podejściu: sceptycznym (*skeptical*), pragmatycznym (*pragmatic*), zaangażowanym (*engaged*) i idealistycznym (*idealistic*). Podejście sceptyczne odznacza się niskim poziomem zarówno wymiaru instrumentalnego, jak i normatywnego. Wysokim poziomem obu tych wymiarów charakteryzuje się podejście zaangażowane. Typ pragmatyczny cechuje wysoki poziom wymiaru instrumentalnego, a niski normatywnego, a odwrotne zjawisko występuje w przypadku typu idealistycznego.

W modelach biznesu można wyraźnie dostrzec nastawienie na różnych interesariuszy. Wiele uwagi poświęca się jednak przy budowie tych modeli tworzeniu wartości dla klienta (*customer value*). Prezentacji poglądów dotyczących tworzenia tej wartości dokonała M. Szymura-Tyc¹⁰¹. Pojęcie wartości dla klienta wywodzi się z prac M. Portera dotyczących budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w sektorze działalności, która z punktu widzenia klienta przejawia się niską ceną lub wyróżnianiem produktu w stosunku do konkurentów. M. Porter jest również twórcą koncepcji łańcucha wartości dodanej, w którym tworzona jest wartość dla klienta dzięki odpowiedniej konfiguracji, koordynacji i zarządzaniu łańcuchem w ramach własnej firmy oraz łańcuchami dostaw dostawców i pośredników. Również teorie zasobowe zwracały uwagę, że budując przewagę konkurencyjną, należy równocześnie dostarczać odpowiednią wiązkę wartości dla klientów. Według M. Treacy'ego i F. Wiersemy wartość dla klienta, rozumiana jako suma otrzymanych korzyści pomniejszona o koszty ponoszone przez klienta w celu nabycia produktu lub usługi, może być budowana w oparciu o najlepszą cenę, najlepszy produkt lub najlepsze rozwiązywanie problemów klienta¹⁰². Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że wartość postrzegana przez klienta ma charakter subiektywny. Wraz z rozwojem koncepcji TQM dostrzegano rolę wartości dla klienta. Z upływem czasu odchodzono stopniowo od koncepcji najwyższej jakości na rzecz tworzenia wiązki wartości dla klienta odpowiadającej jego oczekiwaniom. Pozwalało to także na dostosowywanie ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów związanych z zapewnieniem jakości do

¹⁰¹ M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 4(414), s. 17–31.

¹⁰² M. Treacy, F. Wiersema, *op. cit.*

rzeczywistych oczekiwań klienta. Generalnie rozwój koncepcji związanych z tworzeniem wartości dla klienta przebiegał w kierunku podkreślania, że:

- występują różnice między tym, co klient otrzymuje, a jego wkładem w nabycie i użytkowanie produktu;
- wartość dla klienta (*customer value*) nie jest zdeterminowana w obiektywny sposób przez sprzedawcę, ale jest przez tego klienta postrzegana (występuje pojęcie wartości postrzeganej – *perceived value*), wpływając na jego decyzje zakupowe;
- wartość dla klienta wiąże się nie tylko z nabyciem, ale także z użytkowaniem produktu.

Warto podkreślić, że na postrzeganie wartości przez klienta oraz na wartość związaną z użytkowaniem produktu wpływają także aspekty ekologiczne.

Dostarczanie unikatowej wartości dla klienta, w tym poprzez działania odnoszące się do odpowiedzialności ekologicznej, pozwala tworzyć wartość przedsiębiorstwa, pod warunkiem że nakłady ponoszone na tworzenie tej wartości umożliwią osiągnięcie niezbędnych nadwyżek finansowych. W praktyce dokonuje się wyboru klientów najcenniejszych dla organizacji, badając ich wartość przez analizę zdyskontowanej sumy marż zrealizowanych w odniesieniu do danego klienta w określonym czasie. Następnie dokonuje się łącznej analizy wartości klienta i jego lojalności, by podjąć decyzje dotyczące postępowania wobec konkretnych klientów lub segmentów rynku. Klient wybiera firmę, która w jego odczuciu oferuje wartość najwyższą.

Warto także podkreślić, że pojęcie kreowania wartości (*value creation*) może być odnoszone do:

- indywidualnych osób, które kreują wartość dla odbiorcy docelowego, na przykład na rzecz klientów,
- do organizacji, co ma znaczenie zasadnicze i często wiąże się z działaniami innowacyjnymi i kreowaniem wiedzy.

Należy jednak brać pod uwagę fakt, że kreowana **wartość** może być różnie oceniana przez poszczególnych **interesariuszy**¹⁰³. Na ważność ocen pozycji firmy w odniesieniu do tworzenia sieci wartości z dostawcami i klientami z uwzględnieniem identyfikacji potencjalnych pośredników i konkurentów zwrócili uwagę H. Chesbrough i R. Rosenbloom¹⁰⁴. Szczególną wagę do generowanego zysku przywiązują zarząd i właściciele. W budowanych modelach biznesu uwzględniane są różne sposoby generowania zysku. Mogą to być działania o charakterze cyklicznym (np. w budownictwie), uwzględniać zysk posprzedażny (np. w działalności leasingowej) płynący z krzywej doświadczenia, z marki, z nowych wyrobów, z pozycji w łańcuchu wartości, ze

¹⁰³ D.P. Lepak, K.G. Smith, M.S. Taylor, *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, 1, s. 180–194.

¹⁰⁴ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *op. cit.*, s. 529–555.

skali transakcji, ze specjalizacji, ze względu na udział w rynku czy przywództwa na skale lokalną.

W analizie modeli biznesu pod uwagę trzeba brać to, że siła oddziaływania poszczególnych elementów modeli biznesu może ulegać zmianom, bo zmieniają się potrzeby klientów, a także innych interesariuszy.

W literaturze przedmiotu prezentuje się **model biznesu etycznego** (*model of business ethics*), nawiązując między innymi do konieczności **ochrony środowiska naturalnego**. W modelu tym podkreśla się rolę różnych interesariuszy. Zawiera on trzy elementy: związane z oczekiwaniami, percepcją i oceną, w powiązaniu z pięcioma subelementami, takimi jak: oczekiwania społeczne, wartości organizacyjne, normy i przekonania, rezultaty, społeczna ocena i ponowne sprzężenie (*reconnection*)¹⁰⁵. Oczekiwania znajdują swoje odbicie w legislacji rządowej, lobbingu, odpowiedzialności instytucjonalnej, coraz powszechniejszej edukacji, sile mediów, społecznie odpowiedzialnym kierownictwie, profesjonalnych stowarzyszeniach, konkurencji oraz biznesie międzynarodowym jako całości. Warto zwrócić uwagę, że oczekiwania społeczne można wiązać również z ekologiczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Percepcja odnosi się do powiązań dotyczących przywództwa, załogi, właścicieli, interesariuszy zewnętrznych, dostawców, klientów i konkurentów. Podlegające ocenie wyniki odnoszą się do aspektów ekonomicznych, legalności zachowań, poprawy korporacyjnego obywatelstwa, płacenia podatków, przyjazności dla środowiska naturalnego, zatrzymywania pracowników, utrzymania poziomu świadczenia usług (np. bankowych) oraz akceptowalności produktów. Podkreśla się, że biznes jest realizowany w przestrzeni etycznej, nawiązując do istniejących norm moralnych¹⁰⁶.

Warto się również odnieść do wpływu, jaki na budowane modele biznesu ma koncepcja społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu), rozumianej jako **odpowiedzialność wobec różnych interesariuszy**. Jak wskazują R. Kim i E. Van Dam, całkowita wartość dodana społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z uzyskiwaniem:

- lepszych wyników ekonomicznych poprzez między innymi wzrost pozycji rynkowej i poprawę efektywności pracowników,
- poprawy reputacji na podstawie przekazywania informacji o działaniach w ramach CSR i tworzenia tożsamości przedsiębiorstwa z udziałem CSR,
- przewagi konkurencyjnej korporacji związanej z poprawą kompetencji w zakresie CSR oraz obniżeniem ryzyka działalności dzięki między

¹⁰⁵ G. Svensson, G. Wood, *A model of business ethics*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, 3, s. 303–322.

¹⁰⁶ S. Gałata, *Biznes w przestrzeni etycznej. Motywy, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007.

innymi wprowadzaniu modeli biznesu uwzględniających społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa¹⁰⁷.

Oznacza to, że na całkowitą wartość dodaną będą wpływać także działania związane z odpowiedzialnością ekologiczną, jako element składowy aktywności w ramach CSR.

5.2. Komunikacja z interesariuszami z wykorzystaniem sprawozdawczości społecznej i ekologicznej

Realizując politykę społecznej (w tym ekologicznej) odpowiedzialności, przedsiębiorstwo może się kierować takimi przesłankami, jak:

- zgodność z deklarowanymi normami i gotowość do ponoszenia konsekwencji za realizowane (lub zaniechane) działania – zasada odpowiedzialności połączona z zasadą policzalności (*accountability*),
- uwzględnienie oczekiwań oraz potrzeb interesariuszy – zasada uczestnictwa,
- brak możliwości wyłączenia niewygodnych lub drażliwych obszarów działania – zasada zupełności,
- gotowość do oceny (pomiaru) sfer działania ważnych dla interesariuszy – zasada wymierności,
- możliwość potwierdzenia przez niezależnych ekspertów wiarygodności firmy – zasada zapewnienia jakości,
- poszukiwanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji, w tym dotyczących propagowania informacji o programach społecznej odpowiedzialności – zasada dostępności,
- podkreślanie znaczenia ocen i informacji przekazywanych przez organizację sferom opiniotwórczym – zasada istotności,
- zrozumiałość informacji nawet dla osób nieposiadających fachowego przygotowania w danej dziedzinie – zasada zrozumiałości.

Zasada policzalności wiąże się z prowadzeniem przez przedsiębiorstwa rachunkowości społecznej i ekologicznej (*social and environmental accounting*). Mając to na uwadze, uwzględniając konieczność współdziałania z interesariuszami, określono korzyści, jakie niesie takie podejście. Są to:

- kreowanie wartości finansowych,
- przyciąganie kapitału długoterminowego i tworzenie warunków do finansowania,
- podwyższanie świadomości, motywując i przygotowując załogę i przyciągając talenty,
- poprawa systemów zarządzania,
- dostrzeganie ryzyka,

¹⁰⁷ R. Kim, E. Van Dam, *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden 2003.

- wspieranie innowacji,
- ciągłe doskonalenie,
- poprawa reputacji,
- transparentność dla interesariuszy,
- podtrzymywanie upoważnienia do działania¹⁰⁸.

Realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być przenoszona na grunt praktyczny jako zarządzanie tą odpowiedzialnością (*corporate social management* – CSM), obejmując działania zarządcze, w tym pomiary i raportowanie w obszarach społecznym i ekologicznym¹⁰⁹. Dla rozwoju sprawozdawczości społecznej istotne jest posiadanie odpowiednich standardów pomiarowych, co pozwala na porównywanie uzyskiwanych wyników dla różnych organizacji. Raporty społeczne odnoszą się głównie do problematyki zdrowotności pracowników, warunków pracy, udziału pracowników w zarządzaniu, ich satysfakcji, praw człowieka, wolności zrzeszania się, pracy dzieci, relacji z dostawcami, uczciwości w działalności handlowej i uczciwej konkurencji¹¹⁰. Ważną rolę w raportach odgrywają kwestie związane ze środowiskiem naturalnym. Raporty te stanowią świadectwo realizacji przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności ekologicznej. W skali globalnej w 2007 roku raporty dotyczące CSR przygotowało około 2000 firm. Obserwuje się równocześnie wzrost liczby agencji ratingowych dokonujących ocen zaangażowania korporacji w CSR¹¹¹.

Warto podkreślić, że sprawozdawczość społeczna jest kierowana do różnych grup interesariuszy i musi uwzględniać ich specyficzne życzenia. Przykładowo klienci żądają bezpieczeństwa produktów, społeczność lokalna i ponadlokalna zainteresowane są nie tylko rynkiem pracy, działalnością filantropijną, ale i wpływem na środowisko naturalne. Pracownicy zwracają uwagę na aspekty finansowe i pozafinansowe warunków pracy (problematyka BHP, możliwości szkoleń i awansów, problemy dyskryminacji). Udziałowcy oczekują z kolei efektywności finansowej, a dostawcy, mając na uwadze kryteria ich wyboru przez firmy, chcą znać wymagania stawiane im w obszarze społecznej odpowiedzialności. Osobną grupę stanowią informacje o przestrzeganiu regulacji środowiskowych. Podejmowane działania powinny się odnosić do produktów i procesów. Podstawowym celem sprawozdawczości

¹⁰⁸ J. Brown, M. Fraser, *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2, s. 103–117.

¹⁰⁹ M.W. McElroy, R.J. Jorna, J. van Engelen, *Sustainability quotients and the social footprint*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, 4, s. 223–234.

¹¹⁰ M. Kaptein, *Ethical guidelines for compiling corporate social reports*, „Journal of Corporate Citizenship” 2007, Vol. 27, Autumn, s. 71–90.

¹¹¹ S. Scalet, T. Kelly, *CSR rating agencies: What is their global impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 1, s. 69–88.

społecznej jest wzmacnianie dialogu między różnymi **interesariuszami**. Dostarczana informacja powinna umożliwiać im wpływ na funkcjonowanie organizacji¹¹².

Społeczne raportowanie buduje wiarygodność wobec interesariuszy. Wiąże się ona z coraz większym naciskiem na rzetelność i policzalność prezentowanych informacji. Podkreśla się zasadność realizacji determinowanego przez powiązania z interesariuszami procesu, który stanowi element budowy strategii korporacji i kreowania wartości dla tych interesariuszy¹¹³.

Jako przykład modelu oceny i raportowania uwzględniającego rolę interesariuszy można podać **SERS** (*Sustainable Evaluation and Reporting System*), którego strukturę prezentuje tabela 9. Model ten integruje raporty społeczne (społeczne) dotyczące ochrony środowiska naturalnego oraz kluczowe wskaźniki (*key indicators*)¹¹⁴. Raporty powinny być sporządzane co roku.

W ramach ogólnej sprawozdawczości wykonywanej przez przedsiębiorstwa można wykorzystać kluczowe wskaźniki (*key performance indicators*) występujące na trzech poziomach, mianowicie:

- kategorie, w tym interesariusze,
- określone obszary tematyczne (aspekty),
- indykatory (*indicators*), obejmujące wskaźniki o charakterze ilościowym i pieniężnym.

Wskaźniki te zostały zaproponowane między innymi przez WBCSD (World Business Council of Sustainable Development) i GRI (Global Reporting Initiative).

Współdziałanie organizacji z interesariuszami ułatwia rozszerzony sposób prezentacji, jakim jest sprawozdanie związane z rachunkowością społeczną (socjalną) i ochroną środowiska naturalnego **EPRF** (*extended performance reporting framework*)¹¹⁵. Propozycja ta zawiera próbę połączenia modeli kapitału intelektualnego (*intellectual capital*), strategicznej karty wyników oraz wskaźników związanych z orientacją społeczną i nastawieniem na ochronę środowiska naturalnego według GRI¹¹⁶. Główne obszary związane ze strategicznym nastawieniem organizacji zawarte w EPRF opisano w tabeli 10.

¹¹² *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2002, s. 9.

¹¹³ S. Schaltegger, R.L. Burritt, *Corporate sustainability accounting: A nightmare or a dream coming true?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 293–295.

¹¹⁴ F. Perrini, A. Tencati, *op. cit.*, s. 296–308.

¹¹⁵ K. Yongvanich, J. Guthrie, *An extended performance reporting framework for social and environmental accounting*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 309–321.

¹¹⁶ Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Boston 2002.

Tabela 9. Struktura modelu (systemu) SERS

Występujące moduły	Charakterystyka modułów
Ogólny, który określa konkurencyjność firmy w obszarach: finansowym, marketingowym, działań operacyjnych, technologii i jakości	Odnosi się do roli czynnika ekologicznego i społecznego. Ujmuje w tym kontekście ryzyko biznesowe, zobowiązania oraz politykę w obszarze badań i rozwoju (<i>research and development</i>). Podkreśla, że raporty społeczne (socjalne) powinny określać politykę także w obszarze działań etycznych. Zakłada, że koszty i korzyści ekonomiczne powinny uwzględniać aspekty związane z utratą zdrowia w związku z wykonywanym zawodem oraz problematykę zarządzania bezpieczeństwem. Podkreśla, że raporty dotyczące środowiska naturalnego powinny zawierać dane dotyczące aspektów oddziaływania fizycznego oraz kosztów i korzyści finansowych związanych z zarządzaniem środowiskiem naturalnym. Raporty powinny się odnosić do produktów i procesów oraz uwzględniać rzeczywiste (fizyczne) przepływy materiałów i energii
System wskaźników (<i>Integrated Performance Indicators</i>)	Wskaźniki określają (przeliczają) wartości (ilości) fizyczne i techniczne na jednostki finansowe (np. całkowita ilość odpadów na rok w odniesieniu do tworzonej wartości dodanej)
Zintegrowany system informacji	Traktowane jako warunek przygotowania rzetelnych sprawozdań
Zestaw kluczowych czynników	Właściwy dobór czynników ma bezpośredni wpływ na jakość przygotowanych raportów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Perrini, A. Tencati, *op. cit.*, s. 296–308.

W prowadzeniu rachunkowości związanej z aspektami ekologicznymi można wykorzystywać podejście z góry na dół (*top-down*), opierając się na przykład na schemacie tworzenia wartości ROI w modelu Du Ponta. Możliwe jest bowiem uwzględnianie w tym podejściu także kosztów zanieczyszczeń środowiska naturalnego¹¹⁷.

Na potrzeby sprawozdawczości społecznej można wykorzystać dokumenty o charakterze uniwersalnym, jakimi są: **standardy AA1000** i **SA8000**. Można do nich zaliczyć także normy **ISO 140001** i **EMAS** (dotyczące zarządzania środowiskiem naturalnym – zarządzania środowiskowego)¹¹⁸.

¹¹⁷ N.R. Castro, J.P. Chousa, *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5, s. 322–333.

¹¹⁸ Szerzej normy serii ISO 14000 omówiono w rozdziale III.

Tabela 10. Obszary objęte sprawozdaniem EPRF

Występujące obszary	Charakterystyka obszarów
Kapitał zewnętrzny	Obejmuje między innymi relacje z klientami i relacje ze społecznością (<i>society relation</i>). Te ostatnie obejmują także wskaźniki dotyczące środowiska naturalnego (w tym odnośnie do zużycia materiałów, energii, wody, emisji, ścieków) oraz aspektów socjalnych (<i>social performance indicators</i>). Aspekty socjalne są charakteryzowane między innymi przez prawa człowieka, ale także przez problematykę zdrowia i bezpieczeństwa
Struktura wewnętrzna	Obejmuje: technologie informacyjne, procesy pracy (w tym tak zwane aspekty HSEC, które dotyczą zdrowia, bezpieczeństwa, ochrony środowiska i wspólnoty – <i>community</i>), procesy innowacyjne (w tym związane z HSEC) oraz zagadnienia nadzoru korporacyjnego. Nadzór korporacyjny dotyczy między innymi aspektów odpowiedzialności i właściwych standardów
Kapitał ludzki	Odnosi się między innymi do liczby miejsc pracy, zdolności i chęci do działania, edukacji, zdrowia, bezpieczeństwa. Podkreśla się rolę kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Yongvanich, J. Guthrie, *op. cit.*, s. 309–321.

Standard (norma) AA1000 obejmuje działania prowadzące do tworzenia, z udziałem interesariuszy, systemu społecznej odpowiedzialności w organizacji. Wskazuje na procesy, które należy realizować, by osiągnąć założone cele strategiczne. Podkreśla, jak należy przygotować proces zaangażowania społecznego, co powinno umożliwić wiarygodne raportowanie. AA1000 nie jest normą umożliwiającą certyfikację, ale ma udostępniać nowe rozwiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wśród głównych wymagań zawartych w **standardzie SA8000** można wymienić uregulowania dotyczące¹¹⁹:

- pracy dzieci,
- niedopuszczalności pracy przymusowej,
- zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy,
- swobody stowarzyszania się pracowników i prowadzenia zbiorowych negocjacji,
- form dyscypliny, które nie mogą być oparte na przymusie fizycznym i psychicznym,
- zakazu dyskryminacji ze względu na rasę, płeć, pochodzenie społeczne, miejsce urodzenia, religię, niepełnosprawność, orientację seksualną,

¹¹⁹ P. Szwiec, *Sprawozdawczość społeczna – istota, wymiary, wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 3(133), s. 95–112.

- przynależność związkową, polityczną i wiek oraz niedopuszczalności molestowania seksualnego,
- tygodniowego czasu oraz godzin pracy,
- wynagrodzenia wystarczającego na zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników,
- integracji systemu SA8000 z systemem zarządzania w organizacji.

Przedsiębiorstwa w swych działaniach mogą się kierować zasadami zawartymi w poradniku społecznej odpowiedzialności (**standard ISO 26000**).

Analiza (za 2004 rok) 161 przedsiębiorstw działających na rynkach światowych, opublikowana przez Fortune Global 250 wskazuje, że ponad 50% spośród nich publikuje oddzielne raporty dotyczące aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*sustainability reports*), około 10% publikuje raporty związane z problematyką społeczną i ekologiczną, a 20% łączy raporty finansowe (*financial reports*) z informacją odnośnie do spraw ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*integrated sustainability information*)¹²⁰.

6. Efektywność ekologiczna w modelach biznesu

Efektywność jest pojęciem wielowymiarowym¹²¹. Według M. Bielskiego może przybierać następujące wymiary:

1. Rzeczowy, który wyraża stopień zaspokojenia potrzeb i/lub osiągania celów zewnętrznych; w tym przypadku nie analizuje się ponoszonych kosztów.
2. Ekonomiczny, odnoszący się do relacji efektów do nakładów; stosunek efektu do nakładu odpowiada pojęciu ekonomiczności w prakseologii lub też korzystności (jest to różnica między efektem a nakładem w postaci kosztu działania). Pojęcie korzystności odnosi się do dwóch różnych sytuacji:
 - gdy ogół skutków ocenianych pozytywnie (wynik użyteczny) przeważa nad ogółem skutków ocenianych negatywnie (koszt działania), to działanie jest określane jako korzystne;
 - gdy ogół skutków ocenianych pozytywnie jest mniejszy od ogółu skutków negatywnych, to działanie jest traktowane jako niekorzystne.
3. Systemowy, odnoszący się do zdolności do istnienia w danym otoczeniu.
4. Odnoszący się do relacji organizacji z otoczeniem (obejmuje także politykę w stosunku do innych podmiotów).

¹²⁰ A. Kolk, *Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals reporting practices*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 18, 1, s. 1–15.

¹²¹ Przegląd poglądów polskich autorów zaprezentowano w monografii pod redakcją J. Lichtarskiego *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...*, 2007, s. 104–108.

5. Polityczny, związany z łaodem społeczno-politycznym w danym kraju, jego utrwalaniem bądź naruszaniem.
6. Kulturowy, odnoszący się do zdolności organizacji do utrwalania wartości i norm, które pozwalają zachować tożsamość kulturową społeczeństwa.
7. Behawioralny, związany z wyrażaniem interesów uczestników organizacji. Efektywność w ujęciu cybernetycznym oznacza relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do ich uzyskania¹²².

W prezentowanym podziale można także upatrywać związku z prakseologiczną kategorią sprawności, jako że wiąże się ona z pojęciem efektywności, obejmując zarówno aspekty celów, jak i związanych z nimi nakładów. T. Kotarbiński definiuje sprawność w sensie:

- syntetycznym – jako ogół walorów praktycznych działania (pozytywnie ocenianych jego cech),
- uniwersalnym – jako każdy z walorów dobrej roboty, a więc skuteczność (wydajność), ekonomiczność (oszczędność), prostota, dokładność, niezawodność itd.

Z kolei zasada racjonalnego działania, nawiązując do wariantów ekonomiczności, może się przejawiać jako formuła wydajnościowa, polegająca na osiąganiu maksymalnych efektów przy określonych nakładach, bądź jako formuła oszczędnościowa, która zakłada uzyskiwanie określonych efektów przy minimalizacji ponoszonych nakładów. Według Z. Fedorowicza jeśli racjonalność gospodarowania da się wyrazić w formie rachunkowej, to odpowiada ona pojęciu efektywności. Gdy nie ma takiej możliwości, to mamy do czynienia nie z efektywnością, lecz z racjonalnością.

Bliska pojęciu efektywności jest produktywność ogólna, rozumiana jako stosunek łącznych wyników działalności do całości zużytych zasobów. W przypadku zjawisk i procesów najkorzystniejszych w danych warunkach mówi się o optymalności. Uznawanemu za optymalny wariantowi działania odpowiada określony poziom efektywności. Nie każdy poziom efektywności odpowiadający określonemu wariantowi działania jest jednak optymalny.

W ujęciu praktycznym efektywność może być rozpatrywana w perspektywach: ekonomicznej, organizacyjnej i menedżerskiej¹²³. W perspektywie ekonomicznej stanowi ona zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów w realizacji przyjętej struktury celów. Najczęściej w praktyce spotykane jest finansowe podejście do efektywności, nastawione na określanie rentowności prowadzonej działalności. Powszechnie stosowane są miary o charakterze rachunkowościowym (np. zwrot z inwestycji) czy też odnoszące się do budowy wartości

¹²² *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, red. S. Duchniewicz, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2007.

¹²³ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.

przedsiębiorstwa, na przykład ekonomiczna wartość dodana. W praktyce efektywność ekonomiczną traktuje się jako stosunek efektu użytkowego do poniesionych nakładów¹²⁴.

Tradycyjne miary finansowe nie analizują jednak przyczyn osiągniętego stanu efektywności, dotyczą czasu przeszłego, nie mają więc charakteru predyktywnego. Nie uwzględniają ponadto dostatecznie roli czynników niematerialnych¹²⁵. Z tego powodu nieustannie dąży się do tego, aby system pomiaru efektywności mógł ułatwiać przewidywanie kierunków, w jakich zmierza organizacja. Współcześnie mocno akcentowany jest pogląd, że należy uwzględniać łącznie szereg miar efektywności, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Obserwuje się tendencję do rozbudowy pojęcia efektywności poza aspekt ekonomiczny, w szczególności o aspekty **społeczne i ekologiczne**.

Na efektywność organizacji wpływa szereg czynników, między innymi:

- efektywność realizowanych w niej procesów, które można rozpatrywać w kontekście tworzenia wartości dodanej określającej przyrost wartości w czasie wskutek przeprowadzenia zamierzonych procesów w powiązaniu z oczekiwaniami interesariuszy;
- poziom (miara) spełnienia oczekiwań formułowanych przez poszczególnych interesariuszy;
- wybory podejmowane w organizacji.

Dla efektywności w organizacji ma ponadto znaczenie architektura organizacji (biznesu). W sposób oczywisty będą na nią wpływać także działania związane ze **środowiskiem naturalnym**. Korzystanie z zasobów środowiska naturalnego stwarza równocześnie zagrożenie dla jego stanu. Zagrożenia dla środowiska naturalnego wiążą się z dynamiką rozwoju gospodarczego i wzrostem zapotrzebowania na surowce, w znacznej części nieodnawialne. Od połowy XX wieku światowa produkcja dóbr i usług wzrosła siedmiokrotnie. Pociągnęło to za sobą pięciokrotny wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną, zużycie ropy naftowej wzrosło siedmiokrotnie, a emisja gazu cieplarnianego, jakim jest dwutlenek węgla, powiększyła się czterokrotnie¹²⁶.

¹²⁴ W praktyce jako wskaźniki efektywności ekonomicznej przyjmuje się: 1) wydajność – stosunek całkowitej produkcji, osiągnięty przez obiekt (pracownika, urządzenie), do całkowitego czasu pracy; w przypadku sprzedaży wyprodukowanych wyrobów i usług mówi się o produktywności; 2) produktywność – stosunek całkowitej ilości produkcji wytworzonej i sprzedanej do łącznej ilości zużytych lub wykorzystanych zasobów; 3) rentowność – stosunek zysku do wartości sprzedaży (stopa zysku, rentowność sprzedaży), do wartości aktywów (rentowność zaangażowanego kapitału) lub do wartości kapitału własnego (rentowność kapitału własnego); 4) stopień osiągnięcia założonego celu – stosunek wyniku osiągniętego do wyniku założonego, określane jako skuteczność. Zob. *Vademecum produktywności*, red. S. Lis, Placet, Warszawa 1999, s. 175–176.

¹²⁵ Ch.D. Ittner, D.F. Larcker, *Innovations in performance measurement: Trends and research implications*, „Journal of Management Accounting Research” 1998, Vol. 10, s. 205–238.

¹²⁶ T. Fijał, *op. cit.*, s. 10.

W okresie tego wzrostu uwagę skupiono głównie na kontroli i próbach minimalizacji oddziaływań tych zanieczyszczeń. Typowe działania związane były z oczyszczaniem lub rozpraszaniem tych zanieczyszczeń bądź recyklingiem. Postępowanie to miało związek ze stosowaniem technologii „końca rury” (*end of pipe*). W drugiej połowie XX wieku podejmowano działania związane z obniżką kosztów związanych z korzystaniem ze środowiska, a działania przybrały już charakter zapobiegawczy. Rozpoczęto likwidację zanieczyszczeń u źródła, co pociągało za sobą zmiany struktury produkcji i wprowadzanie zamkniętych cykli materiałowych. Aby zmniejszyć zanieczyszczenie środowiska, wykorzystywano proste rezerwy. Celowi temu towarzyszyła rozwijana koncepcja „czystszej produkcji” (*cleaner production*), która eksponowała działania prewencyjne odnośnie do procesów, produktów i usług. Podjęto tematykę zwiększenia efektywności produkcji i usług, podkreślając konieczność redukcji ryzyka dla ludzi i środowiska naturalnego. Szczególną uwagę zwracano na stosowanie takich narzędzi, jak **opłaty i kary ekologiczne**, które miały doprowadzić do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego w powiązaniu z efektywnością ekonomiczną działań przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności podjęto działania systemowe na rzecz ochrony środowiska naturalnego jako element systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach (np. według norm serii ISO 14000) wiązało się z wprowadzaniem rachunku **kosztów ochrony środowiska**. Zwrócono uwagę, że aby poprawić efektywność organizacji i przyjętych modeli biznesu, można wykorzystać informacje płynące z tzw. centrów ECSR. Centra te stanowią niewralgiczne miejsca, punkty lub procesy w organizacji, które są źródłem wiedzy ekologicznej na temat produktów, procesów, systemów i kompetencji ekologicznych¹²⁷. Rozwinięto poglądy na temat efektywności ekologicznej, wprowadzając pojęcia *eco-efficiency* i *eco-effectiveness*. Pojęcia te występują w prezentowanych w niniejszym rozdziale propozycjach modeli biznesu odpowiedzialnego ekologicznie. W ostatnim okresie na znaczeniu zyskiwały działania proaktywne, o nastawieniu przedsiębiorczym, wykorzystujące między innymi możliwości tkwiące w innowacyjności ekologicznej.

Rozpatrując problematykę ekologiczną na tle różnych powiązań przedsiębiorstw, podjęto próbę analizowania tych zagadnień w ujęciu makrosystemu: gospodarka – społeczeństwo – środowisko (naturalne). Wskazano przy tym na rolę podejmowanych działań zarządczych określanych jako:

- zarządzanie ekologiczne, odnoszące się do dwóch obiektów: gospodarki i społeczeństwa (system środowisko jest w tym przypadku przedmiotem zarządzania), wykorzystujące dorobek ekonomii ekologicznej;

¹²⁷ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 183–191.

- zarządzanie środowiskiem, odnoszące się do procesów użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska, dotyczące obiektów, w których one zachodzą, a więc gospodarki, środowiska i społeczeństwa¹²⁸.

Istotne znaczenie, szczególnie w związku z tworzeniem modeli biznesu, mają uwarunkowania sektorowe. Z uwagi na dążenie do obniżenia emisji gazów cieplarnianych z uwzględnieniem efektywności działalności gospodarczej szczególna rola przypada regulacjom związanym z **rynkami uprawnień do emisji** dwutlenku węgla, przede wszystkim w sektorach elektroenergetycznych. Niedobór uprawnień z jednej strony będzie zmuszać przedsiębiorstwa do ich zakupu, z drugiej strony podmioty te będą podejmować działania zmierzające do redukcji emisji dwutlenku węgla. Konieczność wykupu uprawnień może mieć wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw (biznesów). W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja o sposobach alokacji tych zbywalnych uprawnień. M. Kudelko, W. Suwała i J. Kamiński proponują rozważenie wykorzystania:

- emisji z roku „bazowego”,
- metody wskaźnikowej z uwzględnieniem potencjału redukcji emisji dwutlenku węgla oraz prognozowanego wzrostu gospodarczego w branżach¹²⁹.

¹²⁸ Działania te są istotne, gdyż oprócz stanu normalnego, w którym obciążenia środowiska nie przekraczają jego pojemności, może wystąpić stan zagrożenia, który wiąże się z utratą odporności na jednostkowe, np. awaryjne, obciążenia. W wypadku znacznych obciążeń, występujących na granicy pojemności, można już mówić o stanie kryzysowym, a w sytuacji zaniku zdolności do odtwarzania przyrodniczych zasobów odnawialnych – o stanie katastrofy środowiska naturalnego. Stąd też znaczenie, jakie przypisuje się procesom charakterystycznym dla ochrony środowiska naturalnego: prewencyjnym, redukcyjnym i rehabilitacyjnym. Realizacja podejścia procesowego wiąże się z oceną efektywności tych procesów, które na poziomie podmiotu gospodarczego są określane poprzez czas, jakość i koszty. Zob. *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.

¹²⁹ M. Kudelko, W. Suwała, J. Kamiński, *Sposoby i kryteria rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 33, 1, s. 64–86. Autorzy proponują ponadto, aby rozważyć metody ukierunkowane na: 1) minimalizację niekorzystnych efektów dystrybucyjnych (metoda wskaźnikowa uwzględniająca potencjał i koszty redukcji emisji dwutlenku węgla oraz prognozowany wzrost gospodarczy w branżach); 2) efektywność ekonomiczną, sugerując, by: oprzeć się na metodzie wskaźnikowej uwzględniającej wielkość redukcji emisji dwutlenku węgla wynikającą z konieczności dostosowania się krajowego sektora elektroenergetycznego do pozostałych przepisów środowiskowych; przyjąć zasadę minimalizacji strat gospodarczych lub metodę wskaźnikową, biorąc pod uwagę następujące miary wkładu produkcji branż w wytwarzanie dochodu narodowego: potencjał redukcji emisji dwutlenku węgla, prognozowany wzrost gospodarczy oraz produktywność; 3) akceptację społeczną, realizując zasadę jej maksymalizacji; 4) skuteczność, na podstawie zasady maksymalizacji skuteczności ekologicznej; 5) wariant wielokryterialny, biorący pod uwagę wszystkie lub najistotniejsze kryteria. *Ibidem*.

Wymienieni autorzy proponują również kryteria oceny alokacji uprawnień zbywalnych¹³⁰.

Warto podkreślić, że tworzenie rynków emisji ma zachęcić przedsiębiorstwa między innymi do modernizacji technologicznej.

7. Wpływ rynku kapitałowego na modele biznesu – aspekty odpowiedzialności ekologicznej

Koncepcja proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa i budowy modeli biznesu integrującego aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne znajduje wsparcie w skali międzynarodowej. Realizacji tej koncepcji sprzyjają zarówno decyzje organizacji międzynarodowych, jak i zjawiska na rynkach kapitałowych. Szczególna rola przypada ONZ, który przygotował Zasady odpowiedzialnego inwestowania (Principles for responsibility investment), ze zwróceniem uwagi na aspekty ekologiczne. Obserwuje się zaintereso-

¹³⁰ Jako kryteria oceny alokacji uprawnień zbywalnych przywoływani autorzy proponują:

1. Skuteczność, jako możliwość (zdolność) realizacji celów ekologicznych, np. osiągnięcie przyjętego limitu emisji dwutlenku węgla.
2. Efektywność, rozumianą jako efektywność dystrybucyjna związana z maksymalizacją dobrobytu społecznego, co wiąże się z zaopatrzeniem konsumentów w możliwie największy zestaw dóbr przy danych zasobach i technice. Może się także odnosić do efektywności kosztowej, co zakłada osiąganie celu przy jak najmniejszym koszcie. Trzeba uwzględnić koszty społeczne, zarówno bezpośrednie, związane z kosztami czynników produkcji zaangażowanych w realizację projektów gospodarczych, jak i pośrednie. Te ostatnie są miarą wartości dóbr i usług utraconych przez gospodarkę, np. związanych z wprowadzanymi regulacjami, w tym dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego. Należy brać pod uwagę, że obniżenie emisji dwutlenku węgla powoduje określone koszty lub konieczność zakupu uprawnień, co będzie wpływać na ceny produktów.
3. Efekty dystrybucyjne, które wiążą się między innymi z nierównomiernym obciążeniem sektorów gospodarczych i poszczególnych przedsiębiorstw.
4. Akceptowalność społeczną i polityczną, związaną między innymi ze świadomością ekologiczną, zamożnością, wolą polityczną, a także partycypacją obywatelską.
5. Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw; punktem wyjścia powinna być ocena konkurencyjności poszczególnych sektorów gospodarczych w ujęciu międzynarodowym, gdyż konkurencyjność sektorowa w różnych krajach może być istotnie różna. Ponieważ w niektórych krajach Unii Europejskiej przydział uprawnień może być duży i różne mogą być krajowe cele emisyjne, sposób alokacji uprawnień emisyjnych może pociągać poważne skutki gospodarcze, także dla przedsiębiorstw w krajach znajdujących się w mniej korzystnej sytuacji.
6. Zintegrowanie z politykami sektorowymi i porozumieniami międzynarodowymi; postulat dotyczy koordynacji działań przedsiębiorstw.
7. Prostotę działania związaną z procedurami przydziału uprawnień, minimalizacją ryzyka niedostosowania się do przepisów oraz niskimi kosztami administracyjnymi i przystosowawczymi.

wanie możliwościami inwestowania w sektory „zielone” przez fundusze (inwestycyjne, emerytalne). Tworzy się pojęcie zrównoważonego funduszu (*sustainability fund*) uwzględniające aspekty ekologiczne, socjokulturowe, etniczne i ekonomiczne. Cechą tych funduszy jest zwracanie uwagi na zarządzanie ekologiczne i tworzenie innowacji ekologicznych (*green innovation*)¹³¹. W Europie w 2002 roku tego typu „zrównoważonych funduszy” występowało już około trzystu. Przedsiębiorstwa starają się zachęcić inwestorów finansowych do zakupów akcji i obligacji ich firm przez odpowiednie zaprezentowanie podejmowanych przez siebie działań w zakresie ochrony środowiska. Poza funduszami inwestycyjnymi szczególną aktywnością tym obszarze wykazują się banki, zainteresowane zakupami w spółkach odpowiedzialnych ekologicznie¹³². Ważną rolę przy podejmowaniu decyzji o zakupach odgrywają specjalistyczne indeksy giełdowe, odnoszące się do:

- społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w tym do odpowiedzialności ekologicznej,
- społecznej odpowiedzialności inwestorów (SRI).

Przykładami takich indeksów giełdowych mogą być indeksy uwzględniające kryteria ekonomiczne, ekologiczne i społeczne:

- Dow Jones Sustainability Index – DJSI,
- Financial Time Stock Exchange 4 Good – FTSE4Good,
- Nasdaq Clean Edge Index,
- Standard & Poor’s Global Thematic Index (S&P Global Clean Energy Index oraz S&P Global Water Index).

Tworząc indeksy giełdowe, próbowano wyodrębnić pozytywne i negatywne kryteria odpowiedzialnego inwestowania. Zasadniczo jako negatywne określono inwestowanie w przemysł tytoniowy, alkoholowy, hazard, przemysł zbrojeniowy, wytwarzanie energii atomowej. Za pozytywne kryteria uznano bezpieczeństwo produkowanych wyrobów, praktyki proekologiczne oraz przestrzeganie standardów zatrudnienia. Podkreślano przy tym pozytywne znaczenie realizacji założeń rozwoju zrównoważonego. Wśród kryteriów pozytywnych wymienia się również relacje z interesariuszami, przestrzeganie i wspieranie praw człowieka oraz przeciwdziałanie korupcji¹³³. Przykładowo FTSE4Good opiera się na 40 indeksach, odnoszących się do takich obszarów, jak: systemy zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami oraz przestrzeganie praw człowieka. W indeksach tych zawarto więc również odniesienie do odpowiedzialności, także ekologicznej.

¹³¹ T. Koellner, O. Weber, M. Fenchel, R. Scholtz, *Principles for sustainability rating of investment funds*, „Business Strategy and the Environment” 2005, 14, 1, s. 54–70.

¹³² L. Dziawgo, *Problem ochrony środowiska na rynku kapitałowym*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, 1(31), s. 109–120.

¹³³ D. Dziawgo, *Ekologiczne indeksy giełdowe*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, 1(31), s. 121–133.

Wśród indeksów giełdowych wyróżnia się także takie, które wyraźnie dotyczą obszarów aktywności **proekologicznej**, takich jak:

- utylizacja odpadów i odzysk materiałowy (np. Amex Environmental Services Index z roku 2004)
- alternatywne źródła energii (np. ISE-CCM Alternative Energy Index z 2005 roku, Distributed Energy Stock Index, także z 2005 roku, czy Nasdaq Clean Edge US Index z 2006 roku),
- czyste technologie (np. Cleantech Index z 2006 roku lub związany z produkcją czystej energii i technologiami jej wytwarzania S&P Global Clean Energy Index z 2007 roku).

Aby znaleźć się w zrównoważonym indeksie giełdowym DJSI, przedsiębiorstwa muszą wypełnić kwestionariusz. Dokonuje się tego ze wskazaniem wagi (%) 10 elementów związanych ze spojrzeniem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, takich jak: liczba członków zarządu (*board*), reprezentatywność pracownicza (*employee representatives*), niezależność kierownictwa (*independent directors*), przewodnictwo (*chair/CEO role*), rola komisji (*committees*), formalna polityka kierowania (*formal governance policy*), przynależność narodowa członków kierownictwa (*nationalities on board*), udział kobiet w kierownictwie (*women directors*), zarządzanie działaniami konsultingowymi i audytorskimi (*management consulting/auditors*) oraz zarobki kierownictwa (*compensation of directors*). Ponadto oceniając współpracę danego przedsiębiorstwa z mediami i innymi interesariuszami (*media/stakeholders analysis*), określa się w ankiecie wartość procentowego udziału tej współpracy. Ostateczna ocena (*corporate sustainability score*) jest wynikiem przeprowadzonego audytu. Podkreśla się, przy tym, że nie jest w tym przypadku zachowana zasada *triple bottom line*, gdyż na aspekty ekonomiczne kładzie się większy nacisk niż na ekologiczne i społeczne. Waga przypisywana poszczególnym kryteriom zależy od rodzaju przemysłu (prowadzonej działalności). W przykładzie podanym dla DJSI przez S. Fowlera i C. Hope kryteria ekonomiczne (łącznie dla różnych elementów składowych) wносиły wagę (udział) 30,6%, związane ze środowiskiem naturalnym – 9,2%, a społeczne – 20,4%¹³⁴. Ponadto respektuje się kryterium określane jako: aspekt rodzaju przemysłu i media/analiza *stakeholders* – interesariuszy; w prezentowanym przykładzie jego wkład wynosił 39,8 %¹³⁵.

¹³⁴ S.J. Fowler, C. Hope, *op. cit.*, s. 243–252.

¹³⁵ Na ogólną wagę kryteriów ekonomicznych składają się, z odpowiednim udziałem procentowym: kodeksy zachowań/przestrzeganie/korupcja, nadzór korporacyjny, zarządzanie relacjami z klientami, stabilność finansowa, relacje z inwestorami i akcjonariuszami, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie kryzysowe, zapisy wyników i systemy pomiarowe, planowanie strategiczne, specyficzne kryteria dla przemysłu. Na ogólną wagę kryteriów społecznych składają się: obywatelstwo korporacyjne/filantropia, zaangażowanie interesariuszy, stosowane w praktyce wskaźniki dotyczące pracy, rozwój kapitału ludzkiego, zarządzanie wiedzą, sprawozdawczość dotycząca spraw socjalnych,

Prezentowane rozwiązania wskazują, że aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne w odpowiedniej równowadze i wzajemnym powiązaniu stanowią przesłankę proaktywnego rozwoju przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę oczekiwania i zaangażowanie potencjalnych inwestorów.

zainteresowanie talentami i ich zatrzymywaniem, standardy dla dostawców, specyficzne kryteria dla przemysłu. Na ogólną wagę kryteriów środowiskowych (ekologicznych) składają się: polityka ochrony środowiska/zarządzanie – 3,2 %, wyniki (dokonania) związane ze środowiskiem naturalnym – 4,2%, sprawozdawczość i informacje odnośnie do środowiska naturalnego – 1,8%, specyficzne kryteria związane z rodzajem działalności, które zależą od rodzaju przemysłu. Warto podkreślić, że tego typu kryteria i ich składowe w praktyce służą ocenie realizacji CSR w przedsiębiorstwie. Zob. G. Jackson, A. Apostolakou, *op. cit.*, s. 371–394.

Zakończenie

Przyjęcie przez społeczność międzynarodową założeń rozwoju zrównoważonego wynikało w znacznej części z faktu, że działalność gospodarcza, stwarzająca nadmierne zagrożenie dla środowiska naturalnego, może negatywnie wpływać na jakość życia przyszłych pokoleń. Pojawiła się zatem istotna przesłanka, aby funkcjonowanie podmiotów gospodarczych rozpatrywać w aspekcie ekologicznym. Szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw ma myślenie w kategoriach strategicznych, a więc odnoszących się do ich rozwoju. W niniejszej monografii podjęto ten temat, mając na uwadze ekologiczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako czynnik, który może mieć istotny wpływ na to, aby rozwój ten miał charakter proaktywny. Proaktywność oznacza w tym przypadku antycypowanie zjawisk, jakie pojawiają się w związku ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństw. Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny fakt ten rozpatrywać jako zmianę występującą w ich otoczeniu, skłaniającą je do wyprzedzających działań o charakterze rozwojowym.

Proaktywny rozwój oparty na odpowiedzialności ekologicznej powinien zmierzać do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak również zapobiegać postrzeganiu modelu biznesu tylko w perspektywie bieżących korzyści, podczas gdy troska o zapobieganie negatywnym skutkom (ryzyku) w przypadku środowiska naturalnego jest odkładana w czasie. Proaktywność powinna ponadto wykluczać sytuacje, w których interesariusze wewnętrzni są zainteresowani jedynie czerpaniem jak największych korzyści z zasobu, jakim jest środowisko naturalne, pozostawiając postrzeganie problematyki ekologicznej z punktu widzenia potrzeb całego społeczeństwa jedynie interesariuszom zewnętrznym. Potrzeby ochrony środowiska naturalnego jako „milczącego interesariusza” są obecnie artykułowane przez pozostałych interesariuszy. Należy jednak odróżnić oczekiwania interesariuszy od oczekiwań społecznych, bo nie muszą się one pokrywać¹.

Zachowania antycypacyjne odnoszące się proaktywnego rozwoju mogą się wiązać z przedsiębiorczością ekologiczną. W niniejszej monografii problem przedsiębiorczości ekologicznej rozpatrywany jest nie tylko w kontekście działań pojedynczych przedsiębiorców, często na etapie zakładania własnych firm, o czym najczęściej dyskutuje się w literaturze przedmiotu. Próbowano

¹ M.B.E. Clarkson, *op. cit.*, s. 92–117.

także wskazać, że tego typu przedsiębiorczość może stanowić kompetencję przedsiębiorstwa wykorzystywaną dla jego proaktywnego rozwoju. Jest to szczególnie ważne dla korporacji, działających na rynkach zarówno globalnych, jak i lokalnych. W ujęciu strategicznym, dążąc do proaktywnego rozwoju, rozpatruje się pojęcie dominującej logiki (*dominant logic*). Wskazuje ona na sposób przemyslenia przez biznesmenów swoich biznesów i decyzji dotyczących alokacji krytycznych zasobów. Dynamiczna, dominująca logika ma związek z kształtowaniem przedsiębiorczości, wpływającej na kreowanie organizacji i alokację zasobów². Dominująca logika powinna mieć swoje odniesienie do aspektów odpowiedzialności ekologicznej.

Społeczne akceptowalne i pożądane zachowania przedsiębiorstw prowadzą do zdobycia przez nie legitymizacji społecznej. Z kolei dopasowanie postępowania przedsiębiorstw do oczekiwań społecznych oraz obowiązujących norm i systemów wartości pozwala uzyskać akceptację tej działalności. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (biznesu) powoduje wzrost znaczenia nowych kategorii ich zobowiązań, wychodzących poza zobowiązania ekonomiczne i prawne. Pojawiają się mianowicie zobowiązania etyczne oraz działalność filantropijna. Odpowiedzialność, w tym ekologiczna, i uczciwość stają się wartościami deklarowanymi przez przedsiębiorstwa, co stanowi element ich kultury organizacyjnej.

Proaktywny rozwój przedsiębiorstw dotyczy zarówno korporacji, jak i mniejszych przedsiębiorstw. W praktyce korporacje ponadnarodowe przejmują część zadań tradycyjnie realizowanych przez struktury poszczególnych państw. Odpowiedzialność ekologiczna nakazuje, aby korporacje uwzględniały aspekty ekologiczne nie tylko w strategiach globalnych, ale także lokalnych, z zachowaniem najwyższych standardów dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Gwarancję realizacji zachowań proekologicznych powinna zapewniać postawa wszystkich interesariuszy mająca wyraz w świadomych działaniach zmierzających do rezygnacji z maksymalizacji krótkoterminowych korzyści, które mogą przynosić szkodę środowisku naturalnemu. Problemem jest w dalszym ciągu możliwość pojawiania się na wybranych obszarach geograficznych przedsiębiorstw stosujących technologie stanowiące zagrożenie dla środowiska naturalnego. Dlatego też sprawą niezwykle ważną jest upowszechnianie w skali globalnej i lokalnej najlepszych praktyk proekologicznych.

Literatura przedmiotu często wskazuje na istotność regulacyjnego oddziaływania poszczególnych krajów na zachowania proekologiczne przedsiębiorstw. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że na owe regulacje mogą pośrednio czy bezpośrednio wpływać działające w tych państwach korporacje. Wydaje się, że czynnikiem dynamizującym proekologiczne nastawie-

² M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, Thomson-South-Western Publishers, Mason, OH 2008.

nie w długiej perspektywie czasu będzie wzrost świadomości ekologicznej interesariuszy, w szczególności reprezentujących interesy szeroko pojętego społeczeństwa, dążących do zwiększenia wymagań zawartych w regulacjach. Działania regulacyjne będą także wpływać na budowane modele biznesu o charakterze proekologicznym. Ze względu na aspekty ekologiczne i konieczność ciągłych zmian tych modeli istotną rolę odgrywa innowacyjność, którą można traktować jako efekt przedsiębiorczości ekologicznej. Takie przedsiębiorcze podejście wymaga jednak posiadania umiejętności dostrzegania nadchodzących, nawet trudnych do jednoznacznego zidentyfikowania sygnałów występujących w otoczeniu. Jednym z nich, przybierającym już wyrazistą postać, jest prospołeczna i proekologiczna orientacja społeczeństw i postaw interesariuszy na globalnym rynku.

Warunkiem proaktywnego rozwoju przedsiębiorstw, realizujących równocześnie cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, może być powiązanie organizacji sektora biznesu z organizacjami wchodzącymi w skład drugiego i trzeciego sektora. Proekologiczne organizacje non profit, dążąc do osiągnięcia celów ekologicznych, będą wpływać na przedsiębiorstwa zarówno przez współpracę, jak i inne, zróżnicowane formy nacisku, a administracja rządowa będzie stać na straży respektowania przepisów prawa. Duże przedsiębiorstwa, takie jak korporacje, mają ponadto możliwość wpływu – także przy oddziaływaniu organizacji pozarządowych – na przygotowywanie rozwiązań nadzorowanych później przez instytucje rządowe.

Podstawę zachowań odpowiedzialnych ekologicznie, także podejmowanych w obliczu sytuacji kryzysowych, może stanowić paradygmat powiązań sieciowych, w szczególności między organizacjami z trzech wymienionych wyżej sektorów. W takich sytuacjach organizacje sektora biznesu mogą przede wszystkim zwracać uwagę na aspekty ekonomiczne. Na aspekty społeczne, w tym ekologiczne, szczególnie nacisk będą jednak wywierać organizacje sektora drugiego i trzeciego, dla których cele społeczne mają charakter nadrzędny. Co ciekawe, powiązaniom organizacji z tych trzech sektorów towarzyszy tworzenie równocześnie sieci interesariuszy.

Założenia uwzględniające odpowiedzialność ekologiczną (*ecological responsibility*) często były przez przedsiębiorstwa rozpatrywane z punktu widzenia PR. Obecnie są one analizowane przede wszystkim w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej. Odpowiedzialność ekologiczna nie tylko wpływa bowiem na wizerunek przedsiębiorstwa, ale także stwarza szanse wzrostu udziału w rynku ze względu na coraz dynamiczniej rozwijającą się grupę ekokonsumentów (*eco-consumer, eco-customer*). Pojawiła się szansa wyróżnienia się w oparciu o aspekty ekologiczne. W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja nad wpływem proekologicznych zachowań przedsiębiorstw na wyniki finansowe i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Zdecydowanie przeważają opinie, że oddziaływanie to jest pozytywne.

Szeroko opisywaną w literaturze przedmiotu koncepcją uwzględniającą aspekty ekologiczne jest CSR. Podkreśla się, że ma ona charakter sytuacyjny³, co może oznaczać, że nie zawsze będzie możliwe utrzymanie równowagi w realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*triple bottom line*). Z punktu widzenia odpowiedzialności ekologicznej szczególnie znaczenie może mieć osiągnięcie celów ekologicznych, które będzie warunkować realizację dwóch pozostałych grup celów. Z przykładami tego typu sytuacji mamy coraz częściej do czynienia, w szczególności, gdy nieliczenie się z ryzykiem ekologicznym prowadzi do katastrof ekologicznych na wielką skalę.

Proaktywne zachowania przedsiębiorstw powinny wykraczać poza wymogi prawne. Proaktywność, będąca przejawem zastosowania w praktyce odpowiedzialności ekologicznej, może się przejawiać w realizacji dobrych praktyk, nawet pozyskiwanych drogą benchmarkingu. Dobre praktyki mogą się odnosić na przykład do sposobu realizacji powiązań między organizacjami funkcjonującymi w trzech sektorach. Jednak strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstw mają zachowania proaktywne, oparte na przedsiębiorczości, także ekologicznej.

Założenia odpowiedzialności ekologicznej mogą być zrealizowane, gdy występują czynniki temu sprzyjające. Wśród nich na pierwszym miejscu należałoby wymienić kulturę organizacji, w której aspekt ekologiczny stanowi wartość nadrzędną, kluczową, wspieraną przez interesariuszy. Szczególnym interesariuszem jest kadra menedżerska. Poglądy P. Druckera wskazują, że menedżerowie są odpowiedzialni za społeczne oddziaływanie przedsiębiorstw. Wymaga się od nich przejęcia odpowiedzialności za dobro ogółu, podporządkowania działań menedżerskich normom etycznym i dążenia do pomnażania dobra powszechnego. Także wpływ rozwiązań biznesowych na społeczeństwo powinien być monitorowany przez menedżera, który jest zobowiązany reagować w sytuacjach, gdy dobro publiczne jest zagrożone. Przy podejmowaniu decyzji powinien uwzględniać społeczne oczekiwania i kierować się dobrem publicznym. P. Drucker odnosi się także do roli menedżera wobec interesariuszy, wskazując, że powinien on być odpowiedzialny za pogodzenie sprzecznych interesów właścicieli, akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczności lokalnej⁴. Uwzględniając rolę najwyższego kierownictwa przy wdrażaniu strategicznych założeń CSR, proponuje się realizować model zweryfikowany na przykładzie firm izraelskich, przedstawiony w postaci trójkąta. Na jego rogach znajdują się, wywierając na siebie wpływ: najwyższe kierownictwo, wspólnota organizacyjna (*organizational com-*

³ L. Lankowski, *Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 8, s. 536–547.

⁴ Przegląd poglądów P. Druckera zawarto w publikacji: A. Kuzior, *Etyczny wymiar „zrównoważonego przedsiębiorstwa”*, [w:] *Zarządzanie rozwojem. Aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek, F. Piontek, PWE, Warszawa 2007, s. 476–477.

munity) oraz strategia. Elementem wiążącym te trzy elementy są praktyki i normy (*practices and norms*) umożliwiające realizację strategii (*strategizing practices*)⁵.

Menedżerowie, nawet o wysokiej świadomości ekologicznej, stoją jednak przed trudnymi decyzjami. Przykładowo stosowaniu strategii proekologicznych z myślą o osiąganiu celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych (*ecological sustainability strategy*) towarzyszą obawy, że w krótkim okresie osiągane wyniki będą słabsze. Wiąże się to z koniecznością realizacji określonych inwestycji, co ma wpływ na *cash flow*. Obawy te występują mimo spodziewanych pozytywnych skutków w przyszłości w postaci uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej⁶. Świadomość ekologiczna kadry menedżerskiej może mieć odzwierciedlenie w tworzeniu przywództwa organizacyjnego. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przywództwo opiera się na kapitale społecznym organizacji. Istotne jest, aby formułowane wizje wykraczały poza dotychczasowe praktyki, co w przypadku aspektów ekologicznych oznacza myślenie w kategoriach przyszłych pokoleń. Dostrzeganie szans związanych z aspektem ekologicznym można traktować jako przejaw kompetencji menedżerskich (przywódczych). Menedżer powinien być nośnikiem wartości ekologicznych i kreować zachowania związane z odpowiedzialnością ekologiczną.

Obserwacje własne autora monografii wskazują, że przedsiębiorstwa działające w Polsce podejmują działania ekologiczne na różnych poziomach⁷. Na poziomie co najmniej zgodnym z wymogami odpowiedzialności prawnej firmy starają się realizować procesy technologiczne. Z kolei prowadzenie dobrowolnych działań na poziomie filantropijnym dotyczy między innymi obszaru edukacji czy zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej. Wyraźne jest nastawienie na utrzymywanie kontaktów bezpośrednich z otoczeniem lokalnym (np. tworzenie stanowisk *green officer*). Ciekawe są dobrowolne inicjatywy włączające klienta do decyzji o charakterze proekologicznym (np. przekazywanie informacji o ilości wydzielonego dwutlenku węgla przy realizacji danej usługi). Część przedsiębiorstw wchodzi w skład korporacji ponadnarodowych, w związku z czym obserwuje się tendencję do upowszechniania dobrych praktyk korporacyjnych. Równocześnie ogólnie przyjęte standardy próbuje się dostosowywać do warunków lokalnych. Obserwuje się zjawisko dużej aktywności przedsiębiorstw komunalnych w zakresie odpowiedzialności ekologicznej. Menedżerowie tych firm chcą się wpisać w strategię ochrony środowiska na poziomie regionalnym i lokalnym.

⁵ Z. Sharp, N. Zaidman, *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 1, s. 51–71.

⁶ Ch. Vithessonthi, *op. cit.*, s. 49–64.

⁷ Autor monografii w latach 2006–2009 był przewodniczącym kapituły ogólnopolskich corocznych konkursów pod patronatem Ministra Środowiska „Firma Bliska Środowisku”, organizowanych przez Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej.

Z kolei małe firmy, podejmując działania o charakterze proekologicznym, poszukują szans „zaistnienia” także poza rynkiem lokalnym. Przedsiębiorstwa dość chętnie poddają się ocenom (np. przez udział w różnego rodzaju konkursach), co służy budowie marki bądź wizerunku. Menedżerowie budują przy tym pozycję lokalnych liderów. Często działania przedsiębiorstw są podejmowane pod presją środowisk lokalnych, w tym organizacji non profit i mediów. Interesujące jest to, że odpowiedzialność ekologiczna jest uwzględniana w budowie strategii przedsiębiorstw, o czym świadczą wyniki audytów przeprowadzanych w ramach realizowanych konkursów.

Bibliografia

- 13 *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the internationalization of R&D*, UNCTAD, New York–Geneva 2005.
- 2008 *Beijing Olympic Games action plan: construction of the ecological environment and urban infrastructure*, „Chinese Law & Government” 2008, Vol. 48, 4.
- Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Adizes I., *Corporate life cycles. How and why corporations grow and what to do about it*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.
- Adler N., *Cultural synergy: The management of cross – cultural organizations*, [w:] *Trends and issues in OD: Current theory and practice*, ed. W. Burke, L.D. Goodstein, University Associates, San Diego, CA 1980.
- Adler P.S., *Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, „Organization Science” 2001, Vol. 12, 2.
- Afuah A., Tucci Ch.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Afuah A., Tucci Ch.L., *Internet business, models and strategies*, McGraw-Hill, Irwin, Boston 2001.
- Ahuja G., Hart S.L., *Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance*, „Business Strategy and the Environment” 1996, Vol. 5, 1.
- Alcañiz E., Cáceres R., Pérez R., *Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 2.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Antonowicz A., *Franchising na świecie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, 1.
- Aragón-Correa J.A., *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*, „Academy of Management Journal” 1998, Vol. 41, 5.
- Aras G., Crowther D., *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, 1.
- Aras G., Crowther D., *The social obligation of corporations*, „Journal of Knowledge Globalization” 2008, Vol. 1, 1.
- Araujo L., Brito C., *Agency and constitutional ordering in networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, 4.
- Argyris C., Schon S., *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1996.

- Aurich W., Schroeder H.V., *System de Wachstungsplanung in Unternehmen*, Verlag Moderne Industrie, München 1972.
- Aydin R., Morefield R., *Corporate environmental partnerships: A framework and economic analysis for managerial choice*, „The Business Review” 2008, Vol. 11, 2.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008.
- Ball D., McCulloch W., *International business, introduction and essentials business publications*, Irwin, Homewood, IL 1990.
- Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wyd. AE, Poznań 2004.
- Bansal P., Roth K., *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43, 4.
- Barlett Ch.A., Ghosal S., *Managing across borders: The transnational solution*, Hutchinson, London 1989.
- Barnea A., Rubin A., *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, 1.
- Barnes J.W., Crook M.H., Koybaeva T., Stafford E.R., *Why our Russian alliances fail*, „Long Range Planning” 1997, Vol. 30, 4.
- Bednarczyk M., *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, 6.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Kraków 2001.
- Bessant J., Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- Beurden P., Gössling T., *The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 2.
- Bhate S., Lawler K., *Environmentally friendly products factors that influence their adoption*, „Technovation” 1997, Vol. 17, 8.
- Bialecki K., *Instrumenty marketingu*, Branta, Bydgoszcz 2006.
- Bielski M., *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, UŁ, Łódź 1992.
- Bird R., Hall A.D., Momente F., Reggiani F., *What corporate social responsibility activities are valued by the market*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 2.
- Birkin F., Cashman A., Koh S.C.L., Liu Z., *New sustainable business models in China*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 1.
- Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994.
- Bockman S., Razzouk N.Y., Sirotnik B., *Going green – from left to center stage: An empirical perspective*, „Journal of American Academy of Business” 2009, Vol. 14, 2.
- Boilar O., Cayer M., Baron C., *The action logics of environmental leadership: A developmental perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 4.

- Bonacchi M., Rinaldi L., *DartBoarts and Clovers as new tools in sustainability planning and control*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 7.
- Boons F., Berends M., *Stretching the boundary: The possibilities of flexibility as an organizational capability in industrial ecology*, „Business Strategy and the Environment” 2001, Vol. 10, 2.
- Borkowska S., CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, 6.
- Boutillier R.G., *Social capital in firm-stakeholder networks. A corporate role in community development*, „Journal of Corporate Citizenship” 2007, Vol. 26, Summer.
- Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I., *When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethic” 2010, Vol. 95, 2.
- Bowen H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953.
- Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, 6.
- Bratnicki M., *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, 2.
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice 2001.
- Bremmers H., Omta O., Kemp R., Haverkamp D.-J., *Do stakeholder groups influence environmental management system development in the Dutch agri-food sector?*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 3.
- Brooking A., *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999.
- Brown J., Fraser M., *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- Budzyński W., *Wizerunek firm – kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Bury P., Markowski T., Reguński J., *Podstawy ekonomiki miasta*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 1993.
- Buyse K., Verbeke A., *Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, 5.
- Caldart A.A., Ricart J.E., *Corporate strategy: An agent-based approach*, „European Management Review” 2007, 4.
- Camelo-Ordaz M.C., Fernandez-Alles M., Martin Alcazar F., Romero-Fernandez P.M., Valle-Cabrera R., *Internal diversification strategies and the process of knowledge creation*, „Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, 1.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- Camisón C., *Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs*, „The Service Industries Journal” 2008, Vol. 28, 6.
- Carasco E.F., Singh J.B., *The content and focus of codes of ethics of the world's largest transnational corporations*, „Business and Society Review” 2003, Vol. 108, 1.
- Carroll A.B., *Business and society: Ethics and stakeholder management*, College Division South-Western Publishing, Cincinnati, Oh. 1993.
- Carroll A.B., *Corporate social responsibility*, „Business and Society” 1999, 38(3).
- Carson S.J., Madhok A., *Uncertainty, opportunity and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting*, „Academy of Management Journal” 2006, 49.
- Castells M., *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.
- Castro N.R., Chousa J.P., *An integrated framework for the financial analysis of sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.
- Cetindamar D., Husay K., *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behaviour: The case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 2.
- Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Chen Yu-Shan, *The driver of green innovation and green image – green core competence*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 81, 3.
- Chen Yu-Shan, *The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 2.
- Chen Yu-Shan, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, 3.
- Chen Yu-Shan, Lai Shyh-Bao, Wen Chao-Tung, *The influence of green on corporate advantage in Taiwan*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 67, 4.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporation Change” 2002, Vol. 11, 3.
- Child D., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative strategy. Managing alliances, networks and joint ventures*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2005.
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Chodyński A., *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, WSZiM-BIT, Sosnowiec 2003.
- Chodyński A., *Macierz oceny szans rozwoju miast i gmin*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing” 2007, 1.
- Chodyński A., *Macierz oceny szans strategicznych firmy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2005, 1.

- Chodyński A., *Marketingowy aspekt jakości ekologicznej w zarządzaniu rozwojem organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 2(108).
- Chodyński A., *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*, Innowacje–WSMiZ, Bielsko-Biała 2000.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa wobec interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2010, 5.
- Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2.
- Chodyński A., *Przenoszenie doświadczeń przedsiębiorstw na rozwój miast i gmin*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, red. A. Chodyński, M. Huczek, Oficyna Wydawnicza Humanitas–Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008.
- Chodyński A., *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie” 2007, 2.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., *Zarządzanie miastem i gminą*, [w:] *Nowoczesne tendencje w zarządzaniu*, red. T. Borkowski, A. Chodyński, Z. Zontek, WSEH, Bielsko-Biała 2008.
- Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2002.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR – koncepcja strategiczna oparta o ekologiczną i społeczną odpowiedzialność biznesu*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Chodyński A., Jabłoński M.M., Jabłoński A.S., *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006.

- Chodyński A., Juraszek M., *Czynniki rozwoju firmy hotelarskiej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, 3.
- Churchill N., Lewis V., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May–June.
- Clark G., *Developing better systems for communications: environmental best practice in small business*, [w:] *Small and medium-sized enterprises and the environment: Business imperatives*, ed. R. Hillary, Greenleaf Publishing, Sheffield 2000.
- Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1.
- Cockburn J.M., Henderson R.M., Stern S., *Untangling the origins of competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, 10/11.
- Cohen B., Smith B., Mitchell R., *Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2.
- Collins J., Porras J., *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York 1997.
- Cooperative strategies in international business*, ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Lexington Books, Lexington 1998.
- Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, January 2000.
- Crane A., Matten A.D., *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Curkovic S., Sroufe R., Landeros R., *Measuring TQEM returns from the application of quality frameworks*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 2.
- Cyglar J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Cyglar J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 2(128).
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Katowice 2007.
- Dahlmann F., Brammer S., Millington A., *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy*, „Journal of General Management” 2008, Vol. 33, 3.
- Dalton D.R., Cosier R.A., *The four faces of social responsibility*, „Business Horizons” 1982, May–June.
- Das T.K., Teng Bing-Sheng, *Alliance constellations: A social exchange perspective*, „Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, 3.
- Das T.K., Teng Bing-Sheng, *Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective*, „Organization Science” 2000, Vol. 11, 1.
- Davies J.J., *Strategies for environmental advertising*, „The Journal of Consumer Marketing” 1993, Vol. 10, 2.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and society: Environment and responsibility*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York 1975.
- Davis S.M., *Managing corporate culture*, Bellinger, Cambridge 1984.

- Derskey H., *International management*, Prentice Hall, New York 2000.
- Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, red. W. Skoczylas, PWE, Warszawa 2007.
- Deutz P., Gibbs D., *Eco-industrial development and economic development: Industrial ecology or place promotion?*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13, 5.
- Dolińska M., *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 1(107).
- Donaldson T., Preston L., *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, 1.
- Doroszewicz S., Zwierzchowska A., *Postrzeganie informacji ekologicznej na rynku dóbr konsumpcyjnych*, Mat. Konf. Ekologia wyrobów (red. nauk. W. Adamczyk), Wyd. AE, Kraków, 17–18.05.2000.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Duarte F., *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, 3.
- Dummet K., *Drivers for corporate environmental responsibility (CER)*, „Environmental Development and Sustainability” 2006, 8.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, 4.
- Dyer J.H., *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 4.
- Dyllick T., Hockerts K., *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2002, Vol. 11, 2.
- Dziawgo D., *Ekologiczne indeksy giełdowe*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, 1(31).
- Dziawgo L., *Problem ochrony środowiska na rynku kapitałowym*, „Ekonomia i Środowisko” 2007, 1(31).
- Eccles N., *UN principles for responsible investment signatories and the anti-apartheid SRI movement: A thought experiment*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3.
- Echols A., Tsai W., *Niche and performance: the moderating role of network embeddedness*, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26, 3.
- Egels N., *Sorting out the mess: A review of definitions of ethical issues in business*, Center for Business in Society, GRI, Göteborg University 2005.
- Eiles A., Bartels M., Brunsmann B., *Managing the relationship portfolio*, „The Journal of Business Strategy” 2003, Vol. 24, 4.
- Ekonomika zarządzania miastem*, red. R. Brol, Wyd. AE, Wrocław 2001.

- Elkington J., *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone Publishing, Oxford 1997.
- Elsayed K., Paton D., *The impact of financial performance on environmental policy: Does firm life cycle matter?*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6.
- Enderle E., *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, Vol. 13, 1.
- Enright M.J., *Regional cluster: What we know and what we should know*, Paper presented at the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, 12th–13th November 2001.
- Epstein M.J., Roy M.-J., *Implementing a corporate environmental strategy: Establishing coordination and control within multinational companies*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 6.
- Etzioni A., *Comparative analysis of complex organizations*, The Free Press, New York 1961.
- Fassin Y., *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1.
- Faulkner D., *Zaufanie i kontrola w aliansach strategicznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podręcznik dla studiów MBA*, t. 1: *Firma na rynku globalnym*, red. J. Kluziński, Financial Times, Liber, Warszawa 2004.
- Fiedor B., Czaja S., Graczyk A., Jakubczyk Z., *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Fijał A., *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wyd. AE, Kraków 2005.
- Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., McClintock K., Davis G., *Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, 1.
- Fischer Th.B., *Theory and practice of strategic environmental assessment. Toward a more systematic approach*, Earthscan, London–Sterling 2007.
- Florida R., *Cities and the creative class*, Routledge, New York–London 2005.
- Ford D., Gaddle L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.
- Fowler S.J., Hope C., *A critical review of sustainable business indices and their impact*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, 3.
- Franc-Dąbrowska J., Porada-Rochom M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – perspektywa międzynarodowa*, „Przegląd Organizacji” 2010, 4.
- Freeman R., *Lecture – stakeholder management revisited: What’s the state of the art?*, Leuven 2003.
- Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pittman, Boston 1984.
- Freeman R.E., Gilbert D.R., *Corporate strategy and the search for ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.
- Freidheim C.F., Jr, *The battle of the alliances*, „Management Review” 1999, Vol. 88, 8.

- Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Furmańczyk J., *Działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach japońskich – aspekt kulturowy*, „Nauka i Gospodarka” 2010, 4(7).
- Fuzje i przejęcia, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.
- Gabrusewicz W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji” 1999, 3.
- Gadenne D., Kennedy J., McKeiver C., *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 84, 1.
- Galata S., *Biznes w przestrzeni etycznej. Motywy, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007.
- Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007.
- Garette G., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Gibbs D., *Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter.
- Gibbs D., *Trust and networking in inter-firm relations: The case of eco-industrial development*, „Local Economy” 2003, Vol. 18, 3.
- Gierszewska G., *Restrukturyzacja i przekształcenia własnościowe polskich przedsiębiorstw w latach 1990–98*, [w:] Mat. Konferencji „Raport o zarządzaniu”, KNOiZ PAN, WSPiZ, Warszawa 2000.
- Glińska-Neweś A., *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, 1(95).
- Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Boston 2002.
- Goerzen A., *Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, 5.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- González-Benito J., González-Benito Ó., *A review of determinant factors of environmental proactivity*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 2.
- Gordon I.H., *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Green Paper. Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001.
- Greening your business*, „International Trade Forum” 2004, 3.
- Greenwood M., Buren III H., *Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organization-Stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3.

- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, 3.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I. Hajduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Zarządzanie zaufaniem filarem współczesnego zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, 9.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Grycuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 3(113).
- Grzegorzewska-Ramocka E., *Świadomość ekologiczna młodych konsumentów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, 4.
- Gudkova S., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, WAIp, Warszawa 2008.
- Gummesson E., *Making relationship marketing operational*, „Service Industry Management” 1994, Vol. 5, 5.
- Gummesson E., *Total relationship marketing, rethinking marketing management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000.
- Gupta A.K., V. Govindarajan V., *Converting global presence into global competitive advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, 2.
- Gupta S., Sharma N., *CSR – a business opportunity*, „Indian Journal of Industrial Relations” 2009, Vol. 44, 3.
- Gurău C., Ranchhod A., *International green marketing. A comparative study of British and Romanian firms*, „International Marketing Review” 2005, 22, 5.
- Gwarda-Gruszczyńska E., *Wartość nie tylko dla właścicieli*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998.
- Haigh N., Griffiths A., *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 6.

- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, 3.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001.
- Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2005.
- Hart S.L., Sharma S., *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, 1.
- Hedberg B., Dahlgren G., Hansson J., Olve N.G., *Imaginära organizationer (Imaginary Organizations)*, Liber-Hermonds, Malmö 1994.
- Hemingway C.A., MacLagan P.W., *Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethic” 2004, Vol. 50.
- Hendrickson E.U., Tuttle D.T., *Dynamic management of the environmental enterprise: A qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, Vol. 10, 4.
- Heugens P.P.M.A.R., *Environmental issue management towards a multi-level theory of environmental management competence*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6.
- Hill Ch., Johnes G., *Strategic management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992.
- Hockerts K., *Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship, and the management of the antagonistic assets*, Difo-Druck, Bamberg 2003.
- Hopkins H., *The planetary bargain. Corporate social responsibility matters*, Earthscan, London 2003.
- Huczek M., *Jakość środowiska lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Huczek M., *Klastry jako środek przedsiębiorczości lokalnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2006, 2.
- Huczek M., *Stosowanie zasad zarządzania środowiskiem naturalnym w firmie w ocenie studentów szkół niepaństwowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Seria Zarządzanie i Marketing” 2003, 4/2.
- Huczek M., *Strategia zarządzania środowiskiem naturalnym w przedsiębiorstwie*, BIT, Bielsko-Biała 1999.
- Hughes M., Hughes P., Morgan R.E., *Exploitative learning and entrepreneurial alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance*, „British Journal of Management” 2007, 18.
- Hunkeler D., Saur K., Stranddorf H., Rebitzer G., Schmidt W.P., Jensen A.A., Christiansen K., *Life Cycle Management*, SETAC, Brussels 2003.
- Inkamp H., *The interest of consumer in ecological product information is growing – evidence from two German surveys*, „Journal of Consumer Policy” 2000, Vol. 23, 2.

- Internacjonalizacja, globalizacja i integracja we współczesnej gospodarce światowej*, red. T. Sporek, Wyd. AE, Katowice 2006.
- Ittner Ch.D., Larcker D.F., *Innovations in performance measurement: Trends and research implications*, „Journal of Management Accounting Research” 1998, Vol. 10.
- Iwankiewicz-Rak B., *Cause marketing – wspólna strategia firm komercyjnych i organizacji non profit*, „Współczesne Zarządzanie” 2009, 1.
- Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wyd. WSB, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Efektywny model biznesu jako stymulator wdrożenia koncepcji zarządzania wartością firmy (Value Based Management)*, [w:] *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Jabłoński A., Jabłoński M., Primus A., Spytkowska M., *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu (Environmental Corporate Social Responsibility). Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej, Katowice 2010.
- Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas–Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2009.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie i Marketing” 2006, 2.
- Jackson G., Apostolaku A., *Corporate Social Responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 3.
- Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, oprac. i red. R. Borowiecki, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Wyd. AE Kraków–TNOiK, Kraków 1994.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
- Jenkins H., *A „business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2009, Vol. 18, 1.
- Jerez-Gómez P., Céspedes-Lorente J., Valle-Cabrera R., *Organizational learning capability: A proposal of measurement*, „Journal of Business Research” 2005, Vol. 58, 6.
- Jewtuchowicz A., *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne*, [w:] *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, red. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2001.
- Johnson D., *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations*, „Industrial and Commercial Training” 2001, Vol. 33, 4.

- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, 12.
- Justis R.T., Judd R.J., Stephens D.B., *Strategic management and policy. Concepts and cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1985.
- Jüttner U., Werbli H.P., *Relationship marketing from a value system perspective*, [w:] *Advances in relationship marketing*, ed. A. Payne, Kogan Page, London 1995.
- Kaczmarek B., *Organizacje: polityka, władza, struktury*, MSM, Warszawa 2001.
- Kang Y.Ch, Wood D.J., *Before profit social responsibility turning the economic paradigm upside down*, „Business and Society” 1995, Proceedings.
- Kaptein M., *Ethical guidelines for compiling corporate social reports*, „Journal of Corporate Citizenship” 2007, Vol. 27, Autumn.
- Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004.
- Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Khanna M., *Non-mandatory approaches to environmental protection*, „Journal of Economics Surveys” 2001, Vol. 15, 3.
- Khanna M., Anton W.Q., *Corporate environmental management regulatory and market-based incentives*, „Land Economics” 2002, Vol. 78, 4.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kilmann R.H., *Managing beyond the quick fix*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984.
- Kilmann R.H., Covin T.Y., *Corporate transformation revitalizing organizations for a competitive world*, Josey-Bass, San Francisco, CA 1998.
- Kim R., Van Dam E., *The added value of corporate social responsibility*, NIDO, Leeuwarden 2003.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999.
- Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wyd. AE, Katowice 2002.
- Klassen R.D., McLaughlin C.P., *The impact of environmental management on firm performance*, „Management Science” 1996, Vol. 42, 8.
- Koch J. Horbal R., *Zastosowanie koncepcji przedsiębiorstwa wirtualnego (VE) w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, red. T. Wawak, t. 3, Wyd. Inform. Ekon. UJ, Kraków 2000.
- Koellner T., Weber O., Fenchel M., Scholtz R., *Principles for sustainability rating of investment funds*, „Business Strategy and the Environment” 2005, 14, 1.
- Koepfli R., Spengler G., *Getrennt maschieren, gemeinsam siegen*, „IO Management” 1997, 6.
- Kolk A., *Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multi-nationals reporting practices*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 18, 1.

- Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębiowska, Wyd. PWN, Warszawa–Poznań 2001.
- Komunikacja marketingowa*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
- Korenik S., *Rozwój ekonomiczny na przykładzie Dolnego Śląska*, „Prace Naukowe AE w Krakowie. Monografie i Opracowania” 1999, 131.
- Korombel A., *Brytyjski standard zarządzania ryzykiem AIRMIC/ALARM/IRM 2002*, „Przegląd Organizacji” 2008, 12.
- Korzeń Z., *Ekologistyka*, ILiM, Poznań 2001.
- Kośmicki E., *Dylematy zrównoważonego rozwoju w warunkach globalizacji gospodarki*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Branta, Bydgoszcz 2005.
- Kotchen M.J., *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth*, Vol. 20: *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, red. G.D. Libecap, Emerald Group Publishing 2009.
- Kowalczyk A., *Integracja personalna w grupach kapitałowych. Szanse i zagrożenia dla przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.
- Kożuch B., *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 3.
- Kraj K.M., *Enterprise Performance Management – nowe wsparcie dla przedsiębiorczości korporacyjnej w warunkach globalizacji*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002.
- Kraus S., Clarkson M., Wdowiak M.A., Fink M., *Zastosowanie diamentowego modelu przewagi konkurencyjnej Portera w identyfikacji potencjału innowacyjnego regionów*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 2(132).
- Kreft Z., *Portfel kompetencji spółki naczelnej holdingu – potrzeba myślenia sieciowego*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej*, Krynica, 26–28 października 2000 roku, oprac. i red. R. Borowiecki, Wyd. AE–TNOiK, Kraków 2000.
- Kudęłko M., Suwała W., Kamiński J., *Propozycje rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2009, 36, 2.
- Kudęłko M., Suwała W., Kamiński J., *Sposoby i kryteria rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 33, 1.
- Kuzior A., *Etyczny wymiar „zrównoważonego przedsiębiorstwa”*, [w:] *Zarządzanie rozwojem. Aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek, F. Piontek, PWE, Warszawa 2007.

- Lai Chi-Shiun, Chiu Chih-Jen, Yang Chin-Fang, Pai Da-Chang, *The effect of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3.
- Lankowski L., *Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected*, „Business Strategy and the Environment” 2008, Vol. 17, 8.
- Lawrence S.R., Collins E., Pavlovich K., Arunachalam M., *Sustainable practices of SMEs: The case of NZ*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 4.
- Lee Dongwon, *A typology of corporate environmental strategy and its driving factors in multinational corporations*, University of Southern California, 2003 (praca doktorska).
- Lee Su Yol, Rhee Seung-Kyu, *The change in corporate environmental strategies: A longitudinal empirical study*, „Management Decision” 2007, Vol. 45, 2.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Leoński Z., współpr. Hauser R., Skoczylas A., *Zarys prawa administracyjnego*, wyd. 2, LexisNexis, Warszawa 2006.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, 1.
- Leszczyńska A., *Środowiskowe kryteria oceny dostawców*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 1(33).
- Lewin K., *Field theory in social science*, Harper and Row, New York 1951.
- Li Lin, *An integration of environmental product policy*, Work Environment University of Massachusetts Lowell, 2003 (praca doktorska).
- Lichtarski L., *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, 9.
- Lichtarski L., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, 12.
- Lin Chieh-Peng, Lyau Nyan-Myau, Tsai Yuan-Hui, Chen Wen-Yung, Chiu Chou-Kang, *Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 3.
- Linder J.C., Cantrell S., *Changing business models: Surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004.
- Linder J.C., Cantrell S., *What makes a good business model anyway? Can you stand the test of change?*, Outlook–Point of View, Accenture 2001.
- Linnenluecke M.K., Russell S.V., Griffiths A., *Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 7.
- Lipka A., *Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego*, „Przegląd Organizacji” 2004, 5.
- Lisiecka L., *Strategie doskonalenia biznesu*, „Problemy Jakości” 1999, 4.
- London T., Rondinelli D.A., O'Neill H., *Exploring uneasy learning alliances between corporations and non-profit organizations*, „Academy of Management Proceedings” 2004, B1–B6.

- Longman D., *Teaching business ethics*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 7, 3.
- Łącka J., *Model oceny efektywności aliansu strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2001, 12.
- Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Maak T., *Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, 4.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wyd. AE, Kraków 1999.
- Machaczka M., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategie, diagnoza*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- MacLagan P., *Organizations and responsibility: A critical overview*, „Systems Research and Behavioral Science” 2008, Vol. 25, 3.
- Magretta J., *Why business models matter?*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, 5.
- Maon F., Lindgreen A., Svaen A., *Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- Marcinkowska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.
- Markley M.J., Davis L., *Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2007, Vol. 37, 9.
- Mathew V., *Sustainable entrepreneurship in small-scale business: Application, concepts and cases*, „ICFAI Journal of Entrepreneurship Development” 2009, Vol. 6, 1.
- Mc Gowan L.C., *Utilization and value – expressive claim in environmental advertising: a content analysis*, Wayne State University, Detroit, Michigan, 2000 (praca doktorska).
- McDonough W., Braungart M., *The next industrial revolution*, „The Atlantic Monthly” 1998, October.
- McElroy M.W., Jorna R.J., van Engelen J., *Sustainability quotients and the social footprint*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, 4.
- McKendrick D.G., *Global strategy and population-level learning: The case of hard disk drives*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, 4.
- Menguc B., Auh S., Ozanne L., *The interactive effect of internal and external factors on proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2.
- Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, red. S. Duchniewicz, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2007.
- Miles R., Snow C., *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York 1978.

- Miller J., współpraca: K. Pniewski, M. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, Wyd. Arthur Andersen, Warszawa 2000.
- Mishra S., Suar D., *Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 95, 4.
- Mitchell R.M., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4.
- Mohan Das Gandhi N., Selladurai V., Santhi P., *Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model*, „Management of Environmental Quality: An International Journal” 2006, Vol. 17, 6.
- Morawczyński R., *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wyd. UEk, Kraków 2008.
- Morris L., *Business model warfare. The strategy of business breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, Thomson–South-Western Publishers, Mason, OH 2008.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Nakao J., Amano A., Matsumura K., Genba K., Nakano M., *Relationship between environmental performance and financial performance: An empirical analysis of Japanese corporations*, „Business Strategy and the Environment” 2007, Vol. 16, 2.
- Nakonieczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Narver J.C., Slater S.F., *The effect of market orientation on business profitability*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, 4.
- Nehrt Ch., *Timing and intensity effects of environmental investment*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, 7.
- Nerko E., *Informacja ekologiczna wykorzystywana i przekazywana przez przedsiębiorstwo*, „Ekonomia i Środowisko” 2006, 30, 2.
- Nevis E.C., di Bella A.J., Gould J.M., *Understanding organizations in learning system*, „Sloan Management Review” 1995, Winter.
- Newton T., Harte G., *Green business: Technician kitch?*, „Journal of Management Studies” 1997, Vol. 34, 1.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September.
- Niemczyk J., Drzewiecki J., *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4.
- Nizielska A., *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*, Wyd. AE, Katowice 2005.
- Nogalski B., *Grupy kapitałowe*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, red. M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem*, Wyd. IOiZP ORGMASZ, Warszawa 1996.

- Nohria H., Ghoshal S., *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Norman W., MacDonald C., *Getting to the bottom of „triple bottom line”*, „Business Ethics Quarterly” 2004, Vol. 14, 2.
- Nuki T., *Environmental issues and theory of management*, „Asian Business & Management” 2007, Vol. 6, 2.
- O’Higgins E., *Corporations, civil society, and stakeholders*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 2.
- O’Neill G.D., jr, Hershauer J.C., Golden J.S., *The cultural context of sustainability entrepreneurship*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Oliviero B.M., Simmons A., *Who’s minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society*, ed. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier, Oxford 2002.
- Orsato R.J., *Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?*, „California Management Review” 2006, Vol. 48, 2.
- Osada H., *New product planning for environment*, Quality Congress, ASQ’s..., „Annual Quality Congress Proceedings” 2003, Vol. 57.
- Ossowska M., *Ośrodki odpowiedzialności w jednostkach gospodarczych – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, 11.
- Ott C., Schiemann W., *Rising strategic measurement to turn vision into reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, 1.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Our common future: The World Commission on Environment and Development*, ed. G. Brundtland, Oxford University Press, Oxford 1987.
- Pasieczny J., *Restrukturyzacja wczoraj, dziś, jutro*, [w:] *Mat. Konferencji „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”*. Zakopane, 27–30 listopada 1997, AE-TNOiK-PAN-PSB, Kraków 1997.
- Pawlak M., *Dlaczego powstają grupy przedsiębiorstw?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, 4.
- Pawlak M., *Wybór formy organizacyjnej holdingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, 2.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE im. Oskara Lanego, Wrocław 2005.

- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Perrini F., Tencati A., *Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Pietraś M., *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Pietraś M., *Globalizacja jako proces zmiany społeczności międzynarodowej*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Pietrzyk J., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
- Pohl H.Ch., *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych*, Wyd. ILiM-PTL, Katowice 1998.
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
- Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, 12.
- Power M., *Auditing and environmental expertise: Between protest and professionalisation*, „Accounting, Auditing and Accountability Journal” 1991, Vol. 4, 3.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, 3.
- Preuss L., *Codes of conduct in organisational context, from cascade to lattice-work of codes*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 4.
- Preuss L., *Rhetoric and reality of corporate greening: a view from the supply chain management function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14, 2.
- Preuss L., Perske J., *Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium – size business*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 92.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*, Directorate General for Employment and Social Affairs, European Commission, Brussels 2001.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

- Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007.
- Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji zagranicznych w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Monografie” 2001, 144.
- Pümpin C., Prange J., *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus, Frankfurt–New York 1991.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29, 1.
- Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- Rappaport A., *Creating shareholder value*, Free Press, New York 1998.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, 4.
- Reinhardt F.L., *Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy*, „California Management Review” 1998, Vol. 40, 4.
- Reinmoeller P., van Baardwijk N., *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, Vol. 46, 4.
- Retolaza J.L., Ruiz M., San-Jose L., *CSR in business start up: An application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, Vol. 16, 6.
- Rodriguez-Ibeas R., *Environmental product differentiation and environmental awareness*, „Environmental & Resource Economics” 2007, Vol. 36, 2.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Roloff J., *A life cycle model of multi-stakeholder networks*, „Business Ethics: A European Review” 2008, Vol. 17, 3.
- Roloff J., *Learning from multi-stakeholders networks: Issue-focussed stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 82, 1.
- Rondinelli D.A., *Globalization of sustainable development: Principles and practices in transnational corporations*, „Multinational Business Review” 2007, Vol. 15, 1.
- Ronen S., *Comparative and multinational management*, John Wiley & Sons, New York 1986.
- Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Snyder N.H., *Strategic management: A methodological approach*, Addison–Wesley, Menlo 1990.
- Rowley T.J., *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, 4.
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, 2(124).
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.

- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 2(132).
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Russo M.V., Fouts P.A., *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, 3.
- Ryan P., *Sustainability partnership: Eco-strategy theory in practice?*, „Management of Environmental Quality” 2003, Vol. 14, 2/3.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Rybicki M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wyd. UG, Gdańsk 2000.
- Rybicki J., Pawłowska B., *Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa budowy strategii rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Salamon L.M., *The nonprofit sector and democracy: Prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, ed. A.J. Abramson, Sector Research Found, Washington 2001.
- Sallez A., *Réseaux d'entreprises*, [w:] *Encyclopédie d'économie spatiale*, Economica, Paris 1994.
- Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 3(129).
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5, 2.
- Scalet S., Kelly T., *CSR rating agencies: What is their global impact?*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, 1.
- Scatasca S., *The impact of environmental product standards on trade flows: The case of German reuse quotas*, University of Connecticut, 2002 (praca doktorska).
- Schaltegger S., Burritt R.L., *Corporate sustainability accounting: A nightmare or a dream coming true?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.
- Schaper M., *The essence of ecopreneurship*, „Greener Management International” 2002, Vol. 38, Summer.
- Schlange L.E., *Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter.
- Scholte J.A., *Globalizacja*, Wyd. WSiP, Sosnowiec 2006.

- Schroeder R.G., *Operations management. Decisions making in the operations function*, 4th ed., McGraw-Hill, New York 1993.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, 3.
- Sharma S., Aragón-Correa J.A., Rueda-Manzanares A., *The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resort*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2007, Vol. 24, 4.
- Sharma S., Vredenburg H., *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, 8.
- Sharp Z., Zaidman N., *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93, 1.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- Singer A.S., *Integrating ethics and strategy*, „Journal of Business Ethics: A Pragmatic Approach” 2010, Vol. 92, 4.
- Sitko W., Zarębska A., *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 1(127).
- Slater S.E., Narver J.C., *Market orientation in the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, 3.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Solarz J., *Holding finansowy*, CIM, Warszawa 1992.
- Soler C.C., Orejas J.M.D., Fillol A.G., Feliu V.R., *Sustainability reports as a key tool for communication improvement in the Spanish port system*, „Revue Sciences de Gestion” 2009, Vol. 70, February.
- Solińska M., *Działalność organizacji wirtualnych w sieci powiązań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, 1.
- Sporek T., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie główną strategią korporacji transnarodowych*, WSZMiJO, Katowice 1998.
- Stabryła A., *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*, [w:] *Mat. Konferencji „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”*. Zakopane, 27–30 listopada 1997, red. R. Borowiecki, Wyd. AE-TNOiK-PAN-PSB, Kraków 1997.
- Stachowicz J., *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Wyd. AE, Katowice 2007.
- Stachowicz J., *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, PWN, Warszawa 2001.
- Stachowicz J., Knop L., Machulik J., *Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, AE Kraków-TNOiK, Warszawa-Kraków 2002.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.

- Stafford E.R., Polonsky M.J., Hartman C.L., *Environmental NGO – business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace- Foron alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, Vol. 9, 2.
- Stalk G.S., Evans P., Shulman L.E., *Competing of capabilities the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, 2.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
- Staszewska A., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klastringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, 11.
- Stead J., Stead E., *Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2000, Vol. 24, 4.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza PWr, Wrocław 1998.
- Stewart J.M., *Empowering multinational subsidiaries*, „Long Range Planning” 1995, Vol. 28, 4.
- Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Surówka-Marszałek D., *Rola wzajemnego zaufania w kształtowaniu zasobów sieciowych*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, „Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego”, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.
- Susniene D., Sargunas G., *Prerequisites of stakeholder management in an organization*, „Engineering Economics” 2009, Vol. 62, 2.
- Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2002.
- Svensson G., Wood G., *A model of business ethics*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, 3.
- Szala M., Chodyński A., *Jakość procesów operacyjnych w banku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, 7.
- Szmit M., *Informatyka w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2003.
- Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN Warszawa 1997.
- Szołtysek J., *Logistyka zwrotna. Reverse logistics*, ILiM, Poznań 2009.
- Szwiec P., *Sprawozdawczość społeczna – istota, wymiary, wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, 3(133).
- Szymura-Tyc M., *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, 4(414).
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, 9.

- Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, 10.
- Tencati A., Zsolnay L., *The collaborative enterprise*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, 3.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Thompson A., Strickland A., *Strategic management*, Business Publications, Plano 1984.
- Thompson J.K., Wartick S.L., Smith H.L., *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business*, „Research in Corporate Social Performance and Policy” 1991, 12.
- Thomsen H.K., Hoest V., *Employees perception of learning organization*, „Management Learning” 2001, Vol. 32, 4.
- Thornberry N.E., *Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs*, „Journal of Management Development” 2003, Vol. 22, 4.
- Tilley F., Parish B., *From poles to wholes: Facilitating an integrated approach to sustainable entrepreneurship*, „World Review of Entrepreneurship. Management and Sustainable Development” 2006, Vol. 2, 4.
- Tilley F., Young W., *Sustainability entrepreneurs. Could they be the true wealth generators of the future?*, „Greener Management International” 2009, Vol. 55, Winter.
- Toshihiro Uchida, *Voluntary approaches to environmental protection*, Georgia State University, 2004 (praca doktorska).
- Transnational corporation in world development*, United Nations Center on Transnational Corporations, New York 1983.
- Treacy M., Wiersema F., *The discipline of market leaders*, Addison–Wesley, Reading, Mass. 1995.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, 4.
- Typko M., *Najlepsze dostępne techniki (BAT) jako narzędzie wprowadzania zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. T. Borys, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2003.
- Ulrich D., *Human resource champions: The new agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Ulrich D., Jich T., von Glinow M.A., *High-impact learning: Building and diffusing learning capacity*, „Organizational Dynamics” 1993, Autumn.
- Umiński S., *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
- Upton D., *The management of manufacturing flexibility*, „California Management Review” 1994, Vol. 36, 2.
- Vademecum produktywności*, red. S. Lis, Placet, Warszawa 1999.
- Van den Hove S., *Participatory approaches to environmental-policy making: The European Commission Climate Policy Process as a case study*, „Ecological Economics” 2000, Vol. 33, 3.

- Vengen S., Huxham C., *Nurturing collaborative relations. Building trust in inter-organizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences” 2003, Vol. 39, 1.
- Venkatraman N., Henderson J.C., *Real strategies for virtual organizing*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 40, 1.
- Vertinsky J.B., Zietsma C., *Shades of green: Cognitive framing and the dynamics of corporate response*, Sustainable Forest Management Working Paper, Edmonton 1998.
- Vilanova M., Lozano J., Arenas D., *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87, Supplement 1.
- Vithessonthi Ch., *Corporate ecological sustainability strategy decisions: The role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation & Social Change” 2009, Vol. 6, 1.
- Von Malmborg F., *Knowledge bank and knowledge broker, roles of local authorities in regional networks for environmental innovation*, 11th International Conference of the Greening in Industry Network Conference „Innovating for Sustainability”, San Francisco 2003.
- Vormedal I., Ruud A., *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 4.
- Wach K., *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, 622.
- Wadhwa S., Rao K.S., *Framework for a flexibility maturity model*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2002, Vol. 3, 2/3.
- Wagner M., *Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, 5.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
- Walas-Trębacz J., *Kierunki rozwoju wybranych polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Decyzje rynkowe w obliczu kryzysu. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009.
- Walas-Trębacz J., *Źródła wartości firmy*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- Warnock A.C., *An overview of integrating instruments to achieve sustainable constructions and buildings*, „Management of Environmental Quality” 2007, Vol. 18, 4.
- Waściński T., *Reengineering źródłem innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*, red. nauk. A. Chodyński, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2006.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Welford R., *Corporate environmental management. Systems and strategies*, Earthscan Publications, London 1998.
- West M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
- Wiatrak A.P., *Sektor publiczny jako system*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 3.
- Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
- Wilburn K., *A model of partnering with non-for-profits to develop socially responsible businesses in global environment*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 85, Supplement 1.
- Willis H.H., DeKay M.L., *The roles of group membership, beliefs and norms in ecological risk perception*, „Risk analysis: An International Journal” 2007, Vol. 7, 5.
- Winiarski B., *Czynniki konkurencyjności regionów*, [w:] *Konkurencyjność regionów*, red. M. Klamut, Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Wirtenberg J., Harmon J., Fairfield K., Russell W., *HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies*, „Human Resource Planning” 2007, Vol. 30, 1.
- Wirtenberg J., Lipsky D., Abrams L., Conway M., Slepian J., *The future of organization development: Enabling sustainable development performance through people*, „Organization Development Journal” 2007, Vol. 25, 2.
- Wiśniewski A., *Świadomość ekologiczna konsumentów polskich*, KIJ, Warszawa 1995.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- Wojtasiewicz L., *Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcie metodologiczne*, [w:] *Problematyka rozwoju lokalnego w warunkach transformacji systemowej*, red. W. Maik, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
- Wskaźniki ekorozwoju, red. T. Borys, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
- Wyciślak S., *Granice przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Yongvanich K., Guthrie J., *An extended performance reporting framework for social and environmental accounting*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 5.
- Young W., Tilley F., *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6.
- Yu J., Bell J.N.B., *Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs)*, „Journal of Environmental Assessment Policy and Management” 2007, Vol. 9, 1.

- Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible competitiveness: Corporate responsibility clusters in action*, The Copenhagen Centre & AccountAbility, Copenhagen–Denmark–London 2003.
- Zarębska A., *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2002, 6.
- Zarębska A., *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, 2(128).
- Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, 4.
- Zarębska A., Sobka M., *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, 5.
- Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, red. B. Kożuch, Placet, Warszawa 2004.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, IOiZP ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Zorska A., *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
- Zott C., Amit R., *Business model design and the performance of the entrepreneurial firms*, „Organization Science” 2007, Vol. 18, 2.
- Dyrektywa 2001/42/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 czerwca 2001 roku w sprawie ocen oddziaływania na środowisko.
- ISO 28000:2007, Specification for security management systems for the supply chain, International Organization for Standardization, Geneva, 21st September 2007.
- ISO/WD 26000 Guidance on Social Responsibility, October 2007.
- Krajowy plan gospodarki odpadami 2010. Załącznik do Uchwały nr 233 Rady Ministrów z dnia 29 grudnia 2006 w sprawie „Krajowego planu gospodarki odpadami 2010”.

Summary

Environmental responsibility in proactive development of enterprises

Development of contemporary businesses takes place in a market of a global reach. This market develops together with the progress of the process of globalisation. Globalisation triggers the increased internationalisation of developing businesses and transnational corporations. This monographic work focuses on the aspect of corporate responsibility in the strategic choices made. The starting point for consideration is the assumption that an enterprise should be responsible towards its stakeholders. It focuses on the possibility of varying the development paths of the corporation with respect to the ever-growing environmental factor, which leads to the need to protect the natural environment. The literature treats the natural environment as “a silent stakeholder”. This approach accounts for the expectations of the future generations that need to have access to the natural environment. It also results from the assumptions of sustainable development made by the international community. The proactive development of enterprises may be supported by the assumption of environmental (ecological) responsibility by businesses, which in turn means to be perceived in the context of developing a powerful competitive advantage. This book pays special attention to the contemporary development paradigm, which accounts for balancing of economic, social, and ecological aspects in the proactive development of businesses. It finds reflection in the development of the contemporary concept of business, defined as sustainability business. This means that the business models carried out must be perceived at the same time in categories of economic efficiency and with respect to social and ecological aspects. The book makes references to the theory of stakeholders; on its pages responsibility towards stakeholders means integration (balancing) of the economic, environmental, and social goals that they set in a strategic perspective. The balancing of economic, ecological, and social goals in an enterprise may be of an ideal character, as the triple bottom line concept assumes, yet the actual situation may enforce emphasis on economic objectives on the enterprise.

The theory of stakeholders is, however, undergoing constant changes. First, the opinion about the structures of the stakeholders is changing, especially due to the development of enterprises on a global scale, the phenomenon of internationalisation of businesses and development of transnational

corporations. Moreover, views on the relationships between stakeholders are also changing. What is taking place here is a transition from bilateral links between the businesses and individual stakeholders to interactions that also encompass linkages between individual stakeholders. Attention is drawn to the fact that the stakeholders come from a variety of sectors: business, the social sector, and the public sector. The concept of stakeholders should account for the phenomena that take place within the development of corporations, that is the development of capital groups, mergers, and network-type relationships.

Enterprises are increasingly aware that responsible behaviour leads to business success. For this reason, they should take proactive measures going beyond economic and legal responsibility and aiming at the protection and improvement of civic standards. This leads to the acquisition of social acceptance for the operation. The highest stage of such an approach means that businesses recognise themselves as “corporate citizens”, proving activity in seeking contribution to the social good. A corporation that follows the principles of social responsibility in line with the values in which a community believes is positively evaluated by the said community. The World Business Council for Sustainable Development perceives social responsibility as ethical behaviour of businesses towards society, leading to economic development. It should be accompanied by an improvement in living conditions of the employers and their families, and also of local communities and the entire society. It is clearly emphasised that the social responsibility of business, known as Corporate Social Responsibility (CSR) is of a strategic character in the business’s operations. Ergo, it can provide a source of competitive advantage.

The literature on the subject emphasises a growing increase in the importance of environmental considerations within CSR. This means that ecological responsibility should be carried out as part of social responsibility. Moreover, there are emerging viewpoints that accentuate the dominant role of Corporate Environmental Responsibility (CER). This is the case as the environmental aspect provides one of the key success factors in the market. It influences the strategic decisions made in corporations, also on the global scale. The growing role of environmental responsibility may make businesses diversify their operation towards businesses connected to the protection of the natural environment (e.g. production of specialised devices). An analysis of the internationalisation of enterprises proves that – among the various motifs of this process – also present is the factor connected with environmental responsibility. Environmental responsibility is linked to the development of client groups who oppose superior ecological challenges to products and processes (eco-consumers). In turn, the lack of ecological responsibility of businesses may provide an incentive to invest in the countries with predominant reduced requirements on protection of the natural environment.

Nonetheless, the responsible development of an enterprise in the global market should continue in reference to the protection of the natural environment. Yet a responsible development of a business in a global market should continue on the grounds of the tightened standards, also of an ecological type. It should respect the level of the highest world demands. It is even appropriate to excel at these requirements, applying voluntary actions. Thus, the responsible development of an enterprise means going beyond pure observance of legal requirements, and should be construed as actions that go forth to meet the expectations of the public. From such a standpoint, one can talk about the responsible development of a business that takes into account environmental responsibility. Therefore, it is a factor of the proactive development of the business. An opportunity to carry out such a responsible approach comes from the pro-environmental activity of an entrepreneurial nature discussed in this monographic work. Ecological entrepreneurship, also known as environmental entrepreneurship in business, social, and public areas, becomes a *sine qua non* condition for responsible enterprise development. The assumptions of responsible business find their base in a number of international documents. In 2002, a resolution on promoting responsible business was ratified by the European Parliament. The European Commission, in turn, recognised corporate social responsibility as featuring the following:

- the voluntary nature of operation of the business,
- care for society and the (natural) environment in operations conducted by the business, and in its relations with stakeholders,
- exceeding official requirements, investment in human capital, (natural) environment, and relationships with stakeholders, and not only recourse to the law.

These documents prove the significant role of environmental responsibility.

Believed to be the turning point in environmental thinking within enterprises, and greatly increasing the significance of responsibility for the natural environment, are the presentation of the world report on the natural environment as delivered in 1969 by the then Secretary General of the United Nations, and the achievements of the United Nations Conference on the Human Environment (aka the Stockholm Conference) in 1972. The subsequent step taken by the UN was the so-called Brundtland Report from 1987. It contained the principles of sustainable development that provided the grounds for the international order, as agreed during the Earth Summit at the 2nd United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro in 1992. Analysed at the UN World Summit on sustainable development in Johannesburg in 2002 was the viability of carrying out these assumptions by transnational corporations. At the same time, it is important

to pay attention to the fact that the assumptions of sustainable development became part of the assumptions of the development policy of a number of states and the policy of the European Union as a whole.

The principles of conduct in business within the realm of social responsibility, and accounting for environmental responsibility, were defined as general standards of conduct (codes). The best examples include the Davos Manifesto of 1973, Sullivan Principles, and the principles of conducting business operations developed during the sessions of the Caux Roundtable.

The opponents of corporate social responsibility emphasise that these actions may increase costs of business operations. They present the view that following CSR ideology distorts the principles of the market game. Yet on the other side, the implementation of the social concept, including environmental awareness, in practice means a new way of thinking, which focuses attention on the need for accounting for non-economic impact of operation on the part of businesses.

The concept of corporate social responsibility (which includes environmental) towards the phenomena of internationalisation of businesses is of a global dimension. To be able to implement uniform standards of social responsibility, it was necessary to diverge from the principles of cultural relativism assuming application of various standards in various countries due to the different moral norms and ethical systems.

With respect mostly to the development of transnational corporations in the global market and to social responsibility, the need to ensure social reporting is emphasised. Social reporting also encompasses elements of actions connected with environmental responsibility. Social (and environmental) reporting is addressed to the current and future stakeholders of businesses. The request is supported, among others, by the following initiatives: Coalition for Environmentally Responsible Societies (CERES) and Global Reporting Initiative (GRI).

The responsibility of transnational corporations is reflected in the Global Compact initiative announced by the United Nations in 1999. The initiative provides a platform for dialogue between representatives of governments, international organisations, and business on the power of international documents. Emphasised in the area of natural environment is the preventive approach, launching of initiatives promoting environmental responsibility, and the need for applying technologies that are environmentally friendly. In fact, Global Compact is a collection of good practices, and the declaration to join that initiative by the corporation means carrying out the assumptions of social (ergo also ecological) corporate responsibility. Global Compact is an international network of stakeholders, with the leading role of participating businesses and participation of business and non-governmental organisations of various types. Governments of individual states play only an ancillary role here.

Responsibility of businesses concerns, to a large extent, supranational corporations. The OECD member states approved guidelines complementary with Global Compact principles for multinational enterprises in 1976, and later modified them (the appendix to the Declaration on International Investment and Multinational Enterprises). The document contains recommendations concerning, among others, the transparency of information, employment, and labour relations, protection of the natural environment, consumer interest, corruption, science and technology, competition, and taxation. Nevertheless, the request to observe the principles also while embarking on actions of an economic, social, and environmental nature, and to have it done not only by large organisations but also by small and medium-sized enterprises, is increasingly often addressed.

The main thesis of the book is the view that environmental responsibility is a factor that gains in importance, influences the proactive development of enterprises on a global, regional, and local scale, and on business development models built within this framework. Environmental responsibility may influence the goals of the enterprise, the character of development, and organisational forms. Attention is paid to the fact that perceiving opportunities for corporate development resulting from the growing significance of environmental responsibility provides an opportunity to diverge from reactive behaviours in favour of proactive ones. Reactive behaviours are connected solely to the respect of binding legal regulations in the scope of protection of natural environment. Proactive behaviours are connected to the increase of environmental awareness of communities and all the stakeholders.

The book consists of four chapters.

Chapter 1: Environmental responsibility in corporate development models

This chapter is devoted to the question of an enterprise as an organisation responsible to its stakeholders, emphasising the need for responsible behaviours in economic, social, and environmental areas. The opinion is expressed that ecological responsibility should be accounted for in models of corporate development and resultant implementation of various organisational forms. Simultaneous increase of the environmental awareness of communities is emphasised. The chapter includes basic definitions of organisations and presents the notion of a business against this background. It discusses further the approaches to the enterprise, including the environmental approach. Presented are the basic models of business: economic, financial, organisational, legal, behavioural, and ethical (ethical-cultural). The operation of the enterprise is presented in reference to the changes taking place within its environment, with attention paid to the basic divisions of the business environment, and especially to social and environmental elements. The changes taking place in the business environment are reviewed in a historical perspective, falling back among others on the views of I. Ansoff. The presentation also includes

how, together with the changes in the environment, the models of the enterprise also yield to change, according to the classical, neoclassical, and system theories. Also presented is the evolution of views on the business, together with the changes of market structures: from the concept of perfect competition, via the ideal monopoly, to imperfect competition. The author pays attention to the blending of borders of contemporary enterprises. He also discusses the alternative theories of enterprises, while emphasising among other things the role of managers in contemporary concepts of enterprises. The chapter presents economic, social, sociological, ethical, and ecological layers of social responsibility. Discussing the concepts of social and environmental corporate responsibility, it:

- analyses various definitions of this responsibility,
- presents the following platforms of corporate social responsibility: economic, social, sociological, ethical, and environmental,
- presents the notion of social and environmental corporate responsibility from the point of view of key corporate values,
- focuses on the positive influence of reaching the assumptions of corporate social responsibility of the financial results of the corporation,
- discusses international documents referring to the social and ecological corporate responsibility.

Compared are two concepts: of stakeholders and shareholders. Attention is paid to the role of the stakeholders concept for the attainment of CSR assumptions. A separate section of Chapter 1 is devoted to the development of businesses. It points to two main development paths: restructuring and innovative development. It presents the basic models of enterprise development, namely those by I. Adizes, L. Greiner, R. Quinn, and K. Cameron. The evolution of structures of business activity is discussed connected with the implementation of stages of development in individual business models: capital group (including holdings and concerns, formed from mergers and acquisitions) and network-type relations, including alliances and clusters. The author characterises the specific type of network links, namely virtual organisations. The models of enterprise development presented are referred to with respect to how they carry out environmental responsibility.

Chapter 2: Proactive development of the enterprise, and areas of environmental opportunities and threats

This chapter presents the view that the proactive development of enterprise should account for environmental awareness within the processes of both internationalisation and collaboration with other entities on a regional and local scale. The attainment of the assumptions made aims at ensuring competitive advantage, with consideration of ecological opportunities and threats. The fact that the proactive development of enterprise, accounting for environmental aspects, is held in continuous interaction with stakehold-

ers, is given particular attention. The stakeholders may change, depending on whether we analyse development at a global, regional, or local level. Emerging at the regional and local levels is the need to collaborate with specific type of the stakeholders, namely cities and communes.

The ties between globalisation and the need for ecological modernisation of the world economy are highlighted. The opportunities that businesses have thanks to globalisation (G. Yip) are noted, and the factors motivating them to operate in the global market are presented. With a focus on globalisation-related processes, reference is also made to the development of enterprises, with stress placed on:

- theories of development (views of J. Downie, R. Marris, and E. Penrose),
- directions in corporate development: horizontal (concentration), vertical (vertical integration), and diversification,
- sources of strategic advantage (among others, the views of M. Porter, J. Kay, G. Stalk and L. Shulman, G. Hamel, and C. Prahalad), with the emphasis on the role of learning and knowledge management, including ecological knowledge in the organisation; references are made to the links between the CSR concept with the views of some of the authors mentioned above,
- internationalisation of the activity; discussed are the views of various authors concerning the establishment of international, multinational and global enterprises, and the description of characteristic qualities of transnational corporations; also presented is the notion of green corporations, and reference is made to the export and non-export forms of internationalisation of an enterprise; the models of gradual internationalisation of businesses are also presented (models: Uppsala, S. Reid).

This chapter refers to the proactive character of strategy in the global market, with respect to the corporations maintaining world standards in natural environment protection. It points to the significance of development of sustainable corporate entities, with consideration of attaining economic, ecological, and social goals. The factors that influence the behaviours of corporations are shown, with emphasis on the influence of the stakeholders. The factors that influence undertaking voluntary practices for the benefit or protection of natural environment by corporations are also defined. An analysis of views concerning the influence of strategies of proactive enterprises on the natural environment on the financial results achieved and competitive position is made. In most cases, this influence is believed to be positive. The proactive character of the strategy in the area of natural environment is connected with the typology of the strategy put forth by R. Miles and C. Snow. The notion of environmental corporate strategies is presented, with the starting point being the works by R. Freeman, D. Gilbert, G. Stead, and E. Stead. In reference to environmental responsibility, the behaviour of enterprises in the green markets is discussed.

The author also presents the stages of building pro-environmental corporate strategy. The strategic capacity of businesses in the global market in the face of exacerbating competition, based on ecological aspects (eco-competition), is presented in reference to the assumptions of environmental responsibility. Besides considerations of behaviours of enterprises in global markets, the situation is also analysed whereby – as a part of the globalisation of its operation – an enterprise accounts for regional and local specificity. Discussed against this background are the basic aspects of regional and local development, with the significant role of enterprises in this development being pointed out. Attention is focused on the significance of enterprises in the development of regional innovation, also of an environmental nature, and the attainment of principles of sustainable development. This is so as sustainable development acknowledges the aspects of natural environmental protection. Emphasised here is the role of local initiatives connected to specific types of operation, for example, accounting for environmental responsibility in intensive skiing areas. The chapter refers to innovative forms of organising production at the level of regions, with emphasis on the role of clusters. Pointing to the differences between managing enterprises, and cities and communes, the author of this monograph presents the opportunities of using the corporate experience by cities and communes. He suggests applying a modified matrix developed for businesses to evaluate the opportunities of development for the needs of cities and communes. The matrices may also account for questions of environmental responsibility.

The chapter also discusses the environmental aspects of links between enterprises in sector and regional distributions, with the assumptions of industrial ecology being the starting point. Discussed are the notions of the environmental protection sector and green business. Cases of actual solutions connected to the establishment of eco-industrial parks (D. Gibbs) are also presented. The environmental aspects are referred to the following range of actions, in which enterprises participate:

- Life Cycle Management (LCM), focusing on designing products and integration of technical problems around the questions of natural environment, economy, technology, and social questions,
- Supply Chain Management (SCM),
- Integrating Chain Management (ICM),
- management of the environmental (i.e. green) sustainable supply chain: Environmental Supply Chain Management (ESCM).

Emphasised is the growing interest in ecological security, eco-logistics, environmental aspects in construction, and interest in the activity of business enterprises operating in regional systems of waste management. Solutions are presented that prove the carrying out of assumptions of ecological responsibility.

Chapter 3: A focus on entrepreneurship in building corporate ecological competences

This chapter is devoted to responsible entrepreneurship resulting from the assumption of the entrepreneurial focus with respect to its influence on the proactive, pro-environmental development of the enterprise. It attempts to prove that responsible entrepreneurship, whose implementation aims at the construction of corporate ecological competence, is significant proof of the proactive approach in corporate development. Responsible entrepreneurship makes use of contemporary views and concepts of management. Environmental entrepreneurship is treated as a sign of responsible entrepreneurship. The chapter identifies methods useful for the implementation of a practical, pro-ecological, entrepreneurial orientation. It then emphasises the significance of ecological competences for proactive development of an enterprise, with a focus on the role of “green” intangible assets.

The chapter goes on to discuss the notion of entrepreneurship and characteristic features of strategies of entrepreneurial businesses. Attention is focused especially on corporate entrepreneurship. Entrepreneurial actions may be focused on the balancing of economic, social, and environmental elements, which leads to the notion of sustainable entrepreneurship and the singling out of the group of sustainable entrepreneurs, mostly individual (F. Tilley, B. Parish). Also discussed is social and administrative entrepreneurship, which concerns non-commercial organisations. Presented here in addition is the development of the concept of entrepreneurship in historical arrangement, beginning with the works of J. Schumpeter and I. Kirzner, and ties between entrepreneurship and innovation according to P. Drucker. Also presented are models of entrepreneurship, and the notion of environmental entrepreneurship is formed in the context of ecological responsibility. With respect to the entrepreneurial development of businesses, mostly corporations, cultural and marketing conditions for such development are presented. In this context, reference is made to the significance of social aspects and environmental responsibility. The basic cultural circles of the contemporary world are presented, along with their influence on the functioning of global business. The options of changing culture of organisation in enterprises are analysed, and the marketing determinants of businesses are discussed – also in the aspect of environmental responsibility – in reference to the assumptions of relationship marketing, development of the reputation of a responsible company, image, and identity. The requirements posed by markets of ecological products are named.

Analysing contemporary views on management of organisations (W. Grudzewski, I. Hejduk), the author of the work touches upon the following groups of questions referring to entrepreneurship and accounting for environmental responsibility:

- continuous improvement and innovation; references are made, among other things, to the TQM concept with environmental considerations added, which is described as TQEM; discussed are the notions of environmental quality and innovativeness; the sector-specific considerations of business innovation are pointed to; and the place of ecology in technology goal innovation is discussed,
- business process reengineering, lean management,
- knowledge management, learning the organisation, and virtualisation of activity; discussed are various schools of knowledge management in the organisation.

Moreover, the chapter presents the development of networks between organisations, based on trust at both global and regional level, with a focus on the role of local entrepreneurial circles. Attention is paid to the significance of building trust in carrying out the assumptions of corporate social responsibility. Discussed is the influence of the risk incurred and possibilities of building pro-environmental partnership between enterprises and organisations from the social (non-profit organisations) and public sectors. The role of partnership based on environmental criteria (environmental partnership) is discussed. Falling back on his own experience, the author presents the cases of links between Polish enterprises and non-profit organisations for the production of innovative products used among others for the construction of motorways and landfills for solid waste (geo-synthetic materials). Attention is paid to the role of green alliances between enterprises and NGOs being an indication of an environmental entrepreneurship (enviropreneurship; E. Stafford, M. Polonsky, C. Hartman).

This chapter also notes that entrepreneurial actions may be supported by resorting to selected methods of management, including the balanced scorecard (BSC) and accountability scorecard (ASC). The ASC balances the expectations and the contributions of individual stakeholders. The author also refers to his own ideas regarding the potential to modify the Balanced Scorecard, to separate the stakeholders' perspectives, and account for environmental aspects (A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński). References are also made to the suggestions of assessing profits for the stakeholders against the mutual relationship between economic, ecological, and social objectives (M. Bonacchi and L. Rinaldi). An indication of responsible action by an enterprise is the development of ecological (environmental) competences. To build such competences, the green intellectual capital (Yu-Shan Chen) is employed. The author quotes his own ideas of building this competence on the grounds of intellectual capital and knowledge management. Moreover, he quotes the results of his own research concerning Polish enterprises. They prove that the greatest influence of environmental responsibility of the building of competences are actions focused on quality and innovation.

Chapter 4: Environmental responsibility in contemporary models of business architecture

This chapter presents the view that the proactive character of business models created with participation of the stakeholders, which account for ecological responsibility, may be coupled with the assumption of the principles of integration (sustainability) of social, ecological, and economic goals. A focus is placed on the significance of accounting for ecological effectiveness and ecological entrepreneurship in these models. Building business models, of both sector-specific and non-sector-specific determinants, is taken into consideration.

Falling back on the works of S. Shafer, H. Smith, and J. Linder, assumptions of a pro-environmental business model are proposed. Also presented are the opportunities of implementing such a model, accounting for the Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) concept. The ECSR principles, developed with participation of the author of this monographic work, account, among others, for environmental competences and links between organisations.

The chapter highlights that, as a part of the development, the enterprise makes changes in the business models that it follows. These models may account for responsible ecological behaviours based on building value for the stakeholders. In the existing contemporary models, the natural environment is treated as a “silent stakeholder”, yet faced with the threats caused by humans (mostly global warming and its impact in the form of sudden anomalies of the climate) proposals are made to treat it as the primary stakeholder.

Discussed are the notions of business model and business architecture, and the notion of sustainability, referring to the integration of economic, social and ecological goals is defined. The notion is related to the concept of sustainable business, with a clear emphasis on the role of the stakeholders.

The author suggests designating two general, balanced business models, accounting for environmental responsibility. They differ in the entrepreneurial approach, yet in both cases it is about accounting for environmental efficiency, namely:

- Model A: pro-efficiency model of (corporate) social-ecological responsibility, emphasising the assumptions of sustainable development; its implementation accounts for the role of the CSR, and integration of efficiency of environmental, social, and economic activities serves the attainment of efficiency of the entire corporation and the building of its values;
- Model B: entrepreneurial model of (corporate) social-environmental responsibility emphasizing innovative approach.

Within the general Model A, specific models based on the concept of corporate sustainability are presented:

- the triangle model of T. Dyllick and K. Hockers (clearly emphasising actions focused on efficiency, and introducing, among others, the notions

of eco-efficiency, socio-efficiency, eco-effectiveness and socio-effectiveness, and

- the independent model of W. Mc Donough and M. Braungart.
Within the general Model B, the following specific models are described:
- the model of B. Cohen, B. Smith, and R. Mitchell for entrepreneurial value creation in reference to the combined economic, environmental, and civic aspects,
- the HVP model of creating value in organisation (G. O'Neill Jr, J. Hershauer, J. Gulden) based on sustainability entrepreneurship and accounting for aspects of economic, social, and ecological efficiency; this model makes reference to responsible entrepreneurship,
- a model combining balancing of goals with entrepreneurship; it contains proposals by various authors, for example: the model of sustainable entrepreneurship and the sustainable entrepreneurship model; the last of these contains three interconnected elements, namely entrepreneurship connected with the natural environment (environmental entrepreneurship), economic entrepreneurship, and social entrepreneurship (W. Young and F. Tilley).

In reference to the implementation of business models, accounting for aspects of environmental responsibility, discussed is the influence of stakeholders as described in the works of E. Freeman, T. Donaldson, L. Preston, R. Mitchell, and others. Presented are various contemporary models of corporate stakeholders, including the PPS model and the solar model of Y. Fassin. The last author distinguishes three groups of stakeholders: traditional (real stakeholder), observers (stakewatchers), and those who stand guard (stakekeepers). Also discussed are various views on the interconnections of stakeholders with enterprise, and suggested divisions of these stakeholders. There is a focus on the growth of the number of stakeholders due to the globalisation of activity and the development of multi-stakeholder networks.

As part of the communication of the enterprise with the stakeholders, attention is also paid to the role of social reporting, including environmental reporting. It is highlighted that there are already standards (norms) in existence that make the implementation of this reporting easier. Social and environmental reporting is addressed to various stakeholder groups and must account for specific wishes. Some proposals are presented of social and environmental reporting focused on stakeholders, including SERS and EPRF. It is emphasised that standards (norms) streamlining the implementation of this reporting are already in force, for example, the AA1000 and SA8000 standards. Counted among that number may also be the ISO 140001 norms and the EMAS scheme concerning management of the natural environment.

In this chapter, the author refers to the questions of efficiency of an enterprise (business) and emphasises the influence of environmental responsibility

ity on this efficiency. Discussed against this background is the influence of global warming and the currently developed emissions markets on the increase of costs of operation based on traditional energy sources. It is emphasised that what we need is an approach that requires a new look at the global strategies of enterprises. This is connected to the grounding of assumptions of entrepreneurial development on innovative solutions that make use of entrepreneurial focus. This chapter focuses on the fact that the implementation of the concept of business that accounts for environmental responsibility is supported both by the decisions of international organisations and phenomena in capital markets. An important role when making decisions about the purchases of shares in enterprises is played by specialised stock exchange indices. Examples of such indices are given.

In the **Conclusion**, the author refers mostly to the practical indications of environmental responsibility of Polish businesses, and emphasises the significance of the environmental awareness of managerial staff in implementation of the proactive development of a business.

This work is a continuation of considerations contained in the author's earlier monographic works published in Polish by various publishing houses, including:

- *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej (Managing a company's development. Strategy of environmental quality, 2002)*,
- *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi (Innovation and quality in the strategy of a company's development. Managing product environmental innovations, 2003)*, and
- *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstwa (Knowledge and ecological competences in enterprise development strategies, 2007)*.

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Charakterystyka pojęcia społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	56
Tabela 2. Zalecane rynkowe zachowania strategiczne przedsiębiorstw na rynkach obcych wobec nasilenia ekokonkurencji	128
Tabela 3. Komponenty kształtujące poszczególne rodzaje modeli biznesu	214
Tabela 4. Sektorowe i pozasektorowe uwarunkowania tworzenia modeli biznesu z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej	220
Tabela 5. Założenia do tworzenia modeli biznesu z uwzględnieniem odpowiedzialności ekologicznej	223
Tabela 6. Podstawowe pojęcia z zakresu efektywności społecznej i ekologicznej	230
Tabela 7. Zakresy połączonych obszarów działań związanych z efektywnością i specyfiką zarządzania	234
Tabela 8. Dwanaście wymiarów według W. Younga i F. Tilley związanych z obszarami działań przedsiębiorstwa	236
Tabela 9. Struktura modelu (systemu) SERS	257
Tabela 10. Obszary objęte sprawozdaniem EPRF	258
Rysunek 1. Model rozwoju organizacji według R.E. Quinna i K. Camerona	72
Rysunek 2. Macierz oceny szans strategicznych przedsiębiorstwa. Zgodność wybranych czynników rozwoju wewnętrznego z czynnikami zewnętrznymi w zależności od charakterystyki firmy i branży	141
Rysunek 3. Komponenty modelu biznesu	218